



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## **FACULTAD DE INGENIERÍA**

### **ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**“Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para  
aumentar la Rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS  
ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019”**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR:**

Giddel Fernando Abila Vicente

Modesto Casiano Barreto Quispe

**ASESOR:**

Dr. Dario Alfonso Riofrio Correa

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

**TRUJILLO – PERÚ**

**2018**

## **PAGINA DE JURADO**

---

Dr.Alex Antenor Benites Aliaga

**PRESIDENTE**

---

Mg. Darío Alfonso Correa Riofrio

**SECRETARIO**

---

Mg.Elmer Tello de la Cruz

**VOCAL**

## DEDICATORIA

A mis padres

Mis más sinceros sentimientos y amor, para ti, soy una persona que puede enfrentar cualquier desafío. Hoy estoy así, gracias por este trabajo para convertirte en una realidad..

A mis amigos y colegas:

Los que nunca dejan de darme ánimos, ideas.y soluciones ante los distintos obstáculos que he enfrentado en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sinceramente a la Universidad César Vallejo por ayudarme de manera indispensable en el desarrollo académico de mi carrera, mostrando mi conocimiento y experiencia a los maestros que son verdaderos ingenieros y al Dr. Dario Alonso Riofrio Correa, que está muy bien informado. Por otro lado, estoy especialmente agradecido a MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, aprendí mucho durante la capacitación y me dio la oportunidad de desarrollar investigaciones.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Giddel Fernando Abila Vicente con DNI N° 40589899 y Modesto Casiano Barreto Quispe con DNI N° 41649023, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompañamos es veraz y auténtica.

Así mismo, declaramos también bajo juramento que todos los datos e información que se presentan en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Setiembre 2018

---

Giddel Fernando Abila Vicente  
DNI: 40589899

---

Modesto Casiano Barreto Quispe  
DNI: 41649023

## **PRESENTACION**

Señores Miembros del Jurado dictaminador:

En cumplimiento con las disposiciones vigentes del reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Cesar Vallejo, sometemos a su consideración y elevado criterio el presente la Tesis Titulado:

“APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019”

Es propicia esta oportunidad para manifestar nuestro sincero reconocimiento a nuestra alma Mater y toda su plana docente, que con su capacidad y buena voluntad contribuyeron a nuestra formación profesional.

Dejo a su criterio señores miembros del jurado la calificación del presente trabajo de investigación.

Giddel Fernando Abila Vicente.

Modesto Casiano Barreto Quispe.

## INDICE

PAGINA DE JURADO .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	v
PRESENTACION .....	vi
INDICE .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	x
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad Problemática .....	11
1.2. Trabajos previos .....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema .....	16
1.4. Formulación del Problema .....	40
1.5. Justificación del estudio .....	40
1.6. Hipótesis .....	40
1.7. Objetivos .....	40
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>41</b>
2.1. Tipo de estudio .....	41
2.2. Diseño de investigación .....	42
2.3. Variables, Operacionalización .....	42
2.4. Población y muestra .....	43
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	44
2.6. Métodos de análisis de datos .....	47
2.7. Aspectos éticos .....	48
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
3.1. Análisis de la rentabilidad actual .....	48
3.2. Direccionamiento estratégico .....	49
3.3. Análisis estratégico de la empresa .....	52
3.4. Planificación de estrategias organizacionales y establecimiento de mapa estratégico. ....	58
3.5. Impacto del planeamiento estratégico en la rentabilidad. ....	70

<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>73</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>79</b>
<b>A. ANEXO DE TABLAS.....</b>	<b>79</b>
<b>B. ANEXO DE FIGURAS.....</b>	<b>89</b>
<b>C. ANEXO DE INSTRUMENTOS .....</b>	<b>96</b>
<b>C2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA COMITÉ ESTRATÉGICO .....</b>	<b>96</b>
<b>D. ANEXO MATRIZ DE CONSISTENCIA.....</b>	<b>98</b>



## **RESUMEN**

La presente investigación titulada “Aplicación de un modelo de Planeación Estratégica para aumentar la Rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018-2019”, Basándose en la teoría de la planificación estratégica, para ello utilizó el método deductivo y aplicó la investigación descriptiva al comité de estrategia establecido por la empresa. Se utiliza como una matriz para la planificación estratégica: SWOT, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y Balanced Scorecard. Como resultado primario, la estrategia desarrollada y propuesta logró un aumento del 17% en la rentabilidad esperada, mientras que los bajos niveles de indicadores mencionados en años anteriores todavía estaban muy por debajo del promedio de la industria. Esto me llevó a concluir que la planificación estratégica es una herramienta muy útil y fácil de usar para las empresas que buscan un crecimiento sostenible y se centran en la mejora continua.

**Palabras claves: Planeamiento Estratégico, Rentabilidad**

## **ABSTRACT**

The present research entitled "Application of a strategic planning model to increase the profitability of the company MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018-2019", Based on the theory of strategic planning, for this he used the deductive method and applied descriptive research to the strategy committee established by the company. It is used as a matrix for strategic planning: SWOT, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE and Balanced Scorecard. As a primary result, the strategy developed and proposed achieved an increase of 17% in expected profitability, while the low levels of indicators mentioned in previous years were still well below the industry average. This led me to conclude that strategic planning is a very useful and easy to use tool for companies that seek sustainable growth and focus on continuous improvement.

**Key words: Strategic Planning, Profitability**

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

En los actuales tiempos que corren toda organización tiene que dar frente a grandes retos por atravesar como lo es la competitividad, puesto que la globalización pone en comparación la calidad, creciendo el nivel de exigencia y más aún cuando son empresas dedicadas al rubro automotriz. Este tipo de situaciones no excluyen a las micro y pequeñas empresas, y el desarrollo acelerado de la tecnología hace que toda organización entre al tablero de juego compitiendo constantemente; por esta razón las organizaciones deben gestionarse desde una óptica estratégica que una sus esfuerzos en base a su misión y visión organizacional. En este ambiente, las empresas buscan la manera más viable de aumentar sus ganancias y crecer económicamente, siendo la planeación estratégica un factor clave para el logro de este objetivo.

En el Perú, las empresas dedicadas al rubro automotriz han ido creciendo constantemente, pues la innovación del parque automotor se hace cada vez más imperante, por lo cual este mercado se ha vuelto más competitivo y globalizado, pero su crecimiento no fue exclusivamente a causa de la necesidad de mejoras tecnológicas o la respuesta del mercado ante las demandas sociales. Deben gran parte a las necesidades de trasladarse con mayor tranquilidad y seguridad. El gobierno y las organizaciones procuran no solo atraer tecnología, sino atraer a los mejores y al menor precio.

Es por ello que las empresas dedicadas a brindar servicios automotrices, cada vez están a la vanguardia de mejorar su servicio para atraer a la mayor cantidad de clientes, ejecutando trabajos que proporcionen mayor confiabilidad y durabilidad.

La necesidad de la población por trasladarse sigue en aumento desde los últimos 30 años, incrementándose las personas que alcanzan un nivel socio económico con poder adquisitivo mayor. El sector automotriz ha obtenido un crecimiento en la adquisición de vehículos en la región La Libertad que va en aumento; es así que, en el 2016 se reportó que la región cerró el año con 360,000 vehículos en su parque automotor. Además, anunció que el

crecimiento anual en venta de vehículos es de 6%, equivalente a 16,000 unidades. Asimismo, precisó que en la región La Libertad unos 6,000 vehículos debieron salir de circulación por su antigüedad, sin embargo, en el 2016 solo 600, 200 de los cuales pertenecen al transporte público. (El Comercio – 2014)

Este aumento de demanda genera también un aumento de la competencia por lo que las empresas que prestan estos servicios deben estar atentos a las necesidades que salen por parte de las corporaciones y de las personas naturales; analizándose de manera interna y externa para hacer frente a Esta demanda está en una mejor posición que la competencia y está comprometida con una cultura de mejora continua y planificación. En este sentido, la planificación estratégica refinará y repensará la organización en torno a la elección de la estrategia de la empresa, analizando las capacidades y las condiciones ambientales de la empresa para mejorar la eficiencia y la eficiencia en el uso y acceso de los recursos. Ingresos.

En este contexto se estudia a la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., es una empresa creada el 10 de marzo del 2015, con RUC 1040589899, con la finalidad de brindar un servicio que solucione los problemas de origen mecánico en reparación y mantenimiento de equipos. La cual tiene como objetivos la solución fiable y duradera de su vehículo, con personal especializado, con capacidad de llegar tanto a personas individuales o a empresas que necesiten servicios específicos de reparación y/o mantenimiento.

En la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., dedicada al rubro automotriz del rubro de reparación y mantenimiento, Se puede observar que el más negativo (5%) de los factores que afectan su baja rentabilidad. También destaca la rentabilidad del sector, que se indica en “Otras actividades de servicios”, que se definió como un promedio del 15,3% en el censo económico de 2008. (INEI Censo Económico, 2008). Esta es su reciente aparición en el mercado (2 años), manifestada en su bajo nivel de ventas, parece estar estancada en su momento. permaneciendo en el mercado, lo cual cubren de manera ajustada los recursos utilizados; aunque

cabe destacar que sus clientes manifiestan estar conformes con el servicio recibido, no se produce el efecto látigo favorable para sus ventas a través de la recomendación del servicio recibido. Esto lleva a marcar como evidente la necesidad de una evaluación interna y externa de manera profunda, para con ello establecer estrategias que permitan incrementar sus ventas, disminuir sus costos y por ende aumentar su rentabilidad; todo ello realizado de manera técnica a través de un planeamiento estratégico.

## 1.2. Trabajos previos

En la investigación de Correa, Alicia. y Acosta, Miguel. (2012), denominada **“Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES”**, Licenciado en Administración de Empresas; Universidad de Laguna (España) utiliza diseño de investigación descriptivo. El resultado es que la estructura financiera y los riesgos externos representan el 60% de la información para diferenciar y ubicar a la empresa.

En la investigación de Moncayo, (2011), denominada **“Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Asesorías Clase Aparte”**, realizada para obtener el título de Magister en Administración de Empresas, en la Universidad del ICESI (Santiago de Cali). Utilizar diseño de estudio pre-experimental. Y como método de investigación de la investigación estratégica. Como resultado, los nuevos planes y líneas estratégicas indican que la rentabilidad de la compañía ha aumentado significativamente en aproximadamente un 5% por año, y se concluyó que si la empresa desea mantener la sostenibilidad en el tiempo, debe estar al día. Puntos clave en su tecnología.

(Sánchez, 2013) en su tesis titulado: **“Administración estratégica para el logro de la rentabilidad empresarial en las empresas de restauración de automóviles de la ciudad de Arequipa, 2012 – 2013”**. Sustentada para Logré una maestría en administración con un negocio internacional en la Catholic Bishop's University en Del Perú. Su objetivo es establecer la efectividad de la gestión estratégica corporativa en la ciudad de Arequipa

para lograr la recuperación automática de la rentabilidad de la empresa. Con los 80 grupos de empresas dedicados a la restauración de automóviles, que presentaron solicitudes a 120 empleados, la información recopilada en una entrevista de perfil correspondió a la investigación y el diseño preexperimental con un solo grupo, que involucró los aspectos de evaluación del representante 56. % y parte del desarrollo de la gestión estratégica. Se puede establecer específicamente con un valor de 0.531 (a dos caras), un alto nivel de significación (0.05) entre la administración estratégica y el nivel promedio de rentabilidad del negocio. Esta relación muestra que cuanto más desarrollada sea la gestión estratégica, más fuerte será la rentabilidad del negocio. El coeficiente de variación es igual a 0.28.

Observamos también que en la investigación de Ferre (2016), denominada **“Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa de Maquinaria Pesada "Diésel Díaz" - Jaén - 2016”**, Adquirido para el título del plan estratégico: Universidad Cesar Vallejo en Chiclayo, la pregunta que se plantea plantea la cuestión de hasta qué punto el desarrollo del plan estratégico aumentará significativamente la rentabilidad de las compañías de maquinaria pesada y propondrá una solución. El objetivo es determinar hasta qué punto los planes estratégicos aumentarán significativamente la rentabilidad para las compañías de maquinaria pesada. En su desempeño, la rentabilidad del cálculo del margen de utilidad bruta en 2015 fue 41,17% inferior a la de 2014, que fue de 43,15%, el margen de utilidad neta fue de 14,65%, el ROA en 2015 fue de 29,53% y el rendimiento sobre los activos netos fue de 34,78%. La conclusión es que la empresa no generó un buen margen de beneficio neto y todos sus indicadores de rentabilidad han disminuido.

Observamos también que en la investigación de Rodríguez (2011), denominada **“Plan Estratégico y la Gestión en la Universidad Nacional de Trujillo”**, realizada para obtener el grado de doctor en planificación y gestión; en la Universidad Nacional de Trujillo. Usa un diseño de investigación descriptivo. Y como una forma de estudiar la planificación estratégica. Como resultado general, tiene la misión de centrarse en la

calidad de los estudiantes, que considera que la institución es sobresaliente en su entorno y continúa enfocándose en sus fortalezas a lo largo del tiempo y señala los muchos valores que forman parte de la organización. La conclusión es que la planificación estratégica logra una gestión de calidad formalizando su dirección estratégica, mejorando y estableciendo claramente los objetivos de la organización.

También revisando la investigación de Núñez (2013), denominada **“Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa “Ingeniería” de Trujillo”**, realizada para obtener el grado de doctora en Planificación y Gestión; en la Universidad Nacional de Trujillo. Usa un diseño de investigación descriptivo. Y como método de investigación de tecnología económica y servicio al cliente. Como factor interno, como la imagen institucional y la calidad académica, los factores externos pueden superarse como un mercado desfavorable. Además de usar la tecnología y otras oportunidades, se concluye que los factores externos son aquellos que tienen un impacto significativo. El desarrollo de la empresa y su nivel de progreso, además de la misma institución, deben tratar de hacerles frente y adaptarse a ellos.

Podemos ver en la investigación de Otiniano, Rubén (2016), denominada **“Diseño e implementación de un sistema de información estratégico basado en el Balanced Scorecard – Caso Universidad Privada Antenor Orrego”**, realizada para obtener el título Ingeniero de sistemas; en la Universidad Nacional de Trujillo, Utilice el diseño de investigación descriptivo y la planificación estratégica y cuadros de mando equilibrados como métodos de investigación. El resultado es que la imagen de la agencia determina cómo se mantiene el estilo de trabajo actual y una forma de trabajar para controlar el proceso de gestión actual. La conclusión es que la planificación estratégica determina una visión conservadora y que el cuadro de mando integral se centra en el monitoreo. Mantener a la empresa en un estado estable.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

Para que esta investigación se desarrolle por completo, es necesario realizar investigaciones científicas, técnicas y humanísticas en planificación estratégica. Para Fernando Paris Roche, este es un conjunto de propósitos diseñados para anticipar diversas situaciones, positivas o negativas, y capaces de pasar. Los objetivos establecidos hacen pleno uso de ellos y beneficia a la empresa.. (PARIS, 2011)

A su vez, para Jorge Corre y Marcelo López, la planificación estratégica es un método que implica la planificación de los objetivos de la empresa y el proceso para alcanzarlos, analizando los aspectos internos y externos. (LOPEZ et al., 2007). Según Kathy Matilla, la planificación estratégica es un proceso racional, lógico y político que implica realizar investigaciones, hacer preguntas, hacer diagnósticos, tomar decisiones, establecer metas para alcanzar, proporcionar recursos e implementar acciones. (MATILLA, 2011)

En resumen, la planificación estratégica es el proceso de establecer una dirección estratégica, analizar sus estados externos e internos, establecer metas anuales y proponer estrategias adecuadas para alcanzar estas metas. Además de responder las siguientes preguntas: ¿Qué negocio tenemos? ¿Qué negocio debemos hacer? ¿Quién es nuestro cliente? ¿Quién debería ser nuestro cliente? Y permitir una mejor utilización de los recursos de la organización para priorizar las actividades.

Esto es importante porque demuestra más claramente la relación entre el entorno y la organización, aclara la situación y correlaciona el proceso de toma de decisiones, identifica la dirección estratégica, los objetivos y prioriza la estrategia, establece y optimiza los recursos utilizados; Control para monitorear la efectividad, eficiencia y efectividad de la organización.. (DAVID, 2007)

El proceso de diseño de un modelo de planificación estratégica se divide en tres partes: desarrollo de la estrategia: la formación de la dirección estratégica, incluida la misión, la visión y los valores, la prueba y el análisis



de los factores internos y externos que las empresas deben establecer metas y estrategias alternativas. También incluye etapas como el establecimiento de objetivos: identificar objetivos a alcanzar, identificar objetivos actuales y análisis ambientales, primero analizar matrices de análisis externo para identificar amenazas en oportunidades y entornos corporativos. En la mayoría de los casos, las amenazas y las oportunidades están fuera del control de la compañía, por lo tanto, se denominan "externas". (DAVID, 2007)

El análisis de la tecnología comienza y puede resumirse en el proceso de toma de decisiones, cada uno de los cuales extrae conclusiones en la matriz. Los instrumentos que se muestran en este marco son adecuados para una variedad de organizaciones y estrategias estratégicas que pueden usarse para guiar la selección de los más apropiados. La primera fase es principalmente la fase de entrada, que le da a nuestra base de datos de información la matriz de decisiones, así como la promoción de la información, necesitan el primer paso del análisis, el establecimiento de herramientas de investigación estratégicas, la adaptación de la fase en FOTO, PEYEA, MPC, IE, La matriz de GE y Balanced Scorecard entonces ocurre. Estos métodos requieren datos de la fase de entrada para analizar y equilibrar los determinantes de la compañía. Es importante analizar los datos anteriores para obtener los mejores resultados reflejados en la estrategia.. (D´ALESSIO, 2016)

Las pruebas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tienen nombres técnicos para el análisis FODA. Esto requiere aislamiento especializado, inspección y selección de estrategias opcionales. Estas opciones tienen en cuenta la identificación de alternativas de planificación que pueden identificar nuevos entornos empresariales, pueden innovar productos clave para marcar la mejora de la calidad u optimizar y reducir costos, y pueden asumir nuevas inversiones o eximir otras inversiones.. (D´ALESSIO, 2016)

En el análisis de las opciones estratégicas, se describieron cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- Las estrategias deben mostrar objetivos específicos, políticas y objetivos coherentes.
- Es necesario reorganizar la gestión de los recursos y el trabajo para mejorar los aspectos clave más importantes y distinguirlos de los aspectos no relacionados.
- Teniendo en cuenta las capacidades y los recursos disponibles, debe centrarse en la solución.
- Finalmente, la estrategia propuesta debe ser capaz de mostrar resultados reales.

Y la **Selección de Alternativas Estratégicas** Algunas de estas opciones estratégicas sugeridas y la directiva deberían ser más fáciles de cumplir y hacer cumplir para las empresas. Estas recomendaciones se pueden lograr a través de inversiones, reestructuraciones o mejoras, y se debe tener en cuenta que estas mejoras nunca se han observado de inmediato. (DAVID, 2007).

La matriz FODA se considera la herramienta principal para el ajuste corporativo y la evaluación del estado, ayudando a formular cuatro estrategias:

- Ventajas y desventajas.
- Debilidades y estrategias de oportunidad.
- Estrategias de fortalezas y amenazas.
- Debilidades y estrategias de amenaza.

Sigue el proceso de enumerar las oportunidades que el entorno brinda a la empresa, luego, identifica todos los factores que se consideran amenazas organizacionales y luego vuelve a calcular todas las fortalezas de la compañía. También se dice que se considera una debilidad y luego se unen a las definiciones de fortaleza, y se comparan con la oportunidad ambiental FO que lleva a la estrategia de resumen de celda correspondiente, seguimos tomando las debilidades y enfrentamos oportunidades comerciales para

crear celdas relevantes para el desarrollo. Estrategia, después de lo cual tomamos ciertas fortalezas y vimos que la reacción contra la amenaza de sus efectos y la entrada en la estrategia de la FA y la estrategia opuesta no se vio amenazada, por lo que se integró la estrategia. DA. (DAVID, 2007)

El conocimiento interno también se incluye en el conocimiento utilizado, que permite a la instalación definir con precisión los puntos fuertes y débiles detectados por la empresa y evaluar su criticidad. Esta evaluación debe determinar el uso de los recursos de la empresa. Los factores externos provienen del análisis introspectivo de los aspectos fundamentales de la empresa que es la base de la organización. (David, 2007)

A partir del análisis anterior, nos embarcamos en la clasificación y análisis de cada uno de los factores clave enumerados como fortalezas y debilidades, observando la respuesta de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y contribuyendo así o retrasando el progreso de la organización. Cuando el ensamblaje de la matriz EFI es del análisis, muestra que aunque la mejora es un método reconocido, no es 100% válida por sí misma y está expuesta a posibles errores para dibujar un requisito importante. El procedimiento de ejecución es el siguiente:

- Enumere todos los factores que se consideran que tienen factores críticos altos durante el análisis interno.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) para cada factor. El valor especificado se otorga según la importancia de la característica dentro de la organización.
- En el caso de debilidades y fortalezas, asigne un valor entre 1 y 4 para cada factor, indicando los juicios pendientes en la operación de una compañía con una valoración más alta.
- Continuamos multiplicando los pesos asignados a cada factor por los valores que se les asigna por separado, independientemente de su rol como ventajas o desventajas.

- Continúa agregando todos los resultados para cada factor para obtener la calificación global de la compañía.
- Independientemente del número de factores en la matriz de EFI, el total ponderado debe ser de un mínimo de 1.0 a 4.0 con un promedio de 2.5. Utilizando esta valoración como referencia, si el resultado general apunta a un nivel más bajo, la compañía es más débil internamente. Si obtiene una puntuación más alta que la puntuación anterior, la compañía es fuerte por dentro.. (DAVID, 2007)

Al mismo tiempo, la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) recopila toda la información sobre el entorno de la empresa que puede beneficiar o retrasar su progreso en el mercado y tiene los siguientes pasos:

- Enumere todos los factores que se consideran que tienen factores críticos altos durante el análisis externo.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) para cada factor. El valor asignado viene dado por el grado de importancia de los factores que interactúan con la organización.
- En amenazas y oportunidades, asigne un valor entre 1 y 4 para cada factor, con una alta valoración que indique buenas oraciones en las operaciones de la compañía.
- Continuamos multiplicando los pesos asignados a cada factor por los valores que se les asigna por separado, independientemente de su comportamiento como oportunidades o amenazas.
- Continúa agregando todos los resultados de cada factor para obtener calificaciones globales para el entorno de la empresa. (David, 2007)

Juntando la información de las dos matrices siguientes, la matriz interna-externa sigue los pasos a continuación para agrupar los campos de una organización en una tabla de nueve celdas. Para comenzar la aclaración, defina el cuadrante I, II o IV como un proyecto para "crecer, construir" en la página de inicio personal, y las estrategias o integraciones intensivas son las más apropiadas en esta ubicación porque permiten que el objetivo crezca

directamente. Luego determinamos los cuadrantes III, V o VII, donde la decisión de "retención y mantenimiento" toma forma, y en este perfil, la decisión más común es el desarrollo del producto. El perfil asignado al cuadrante VI, VIII o IX es "cosechar o revocar". Las empresas con el nivel más alto de estrategia y avance del mercado generalmente se ubican cerca del cuadrante I. (David, 2007)

Otra matriz clave en el análisis es la Posición estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA) en la matriz, que ha definido estrategias específicas, agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas en cuatro áreas específicas para determinar cuál es la compañía más adecuada para usar PEYEA. Los ejes de la matriz dividen estas partes en cuatro dimensiones diferentes: dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dimensiones externas (estabilidad ambiental [EE] y fortaleza de la industria [FI]). La composición de la empresa y el desarrollo de esta matriz se incluyen en muchos aspectos de cada factor, en el caso de FF, si la evaluación de +1 a +6 factores, creo que el vínculo más importante + 1 es el peor, + 6 es el mejor.

Para el factor VC, al aspecto de EE se le asigna un valor de -1 (mejor) - 6 (peor). Continuamos realizando las operaciones de promediado de FF, VC, EE y FI, agregando el resultado de la variable dimensional entre el número de variables en la dimensión correspondiente entre ellas, y registrando los resultados promedio de FF, VC, EE y FI. En el eje correspondiente de la matriz PEYEA, para aumentar el valor nominal del eje X y establecer la coordenada X correspondiente, se realiza el mismo procedimiento con el eje Y para establecer el punto XY; finalmente, el vector se dibuja desde el origen del eje hasta el punto XY. Este vector establecerá y definirá qué estrategia es la más factible para la organización. (Editor de Publicaciones, 2008)

Dependiendo del tipo de empresa, puede ser un partido conservador, por lo que debe mantener su ritmo de trabajo en lugar de modificar sus capacidades en lugar de arriesgarse demasiado; es radical, lo que indica que la organización puede utilizar mejor sus fortalezas y eliminar sus responsabilidades. Debilidades y responder activamente a las

oportunidades. La actitud defensiva marca el ritmo de eliminar las debilidades y evitar las amenazas; O es competitivo, el mercado propicia incursiones rentables y la empresa se encuentra en una ventaja competitiva y un entorno relativamente inestable.. (PARIS, 2011)

La misma aplicación de Matriz de situación competitiva (MPC): muestra las competencias básicas de la empresa con la cantidad de funciones que la compañía está estudiando en comparación con sus fortalezas y debilidades. La matriz contiene estimaciones que implementan funciones que son muy similares a la matriz EFE, pero los factores de la matriz tienen un rango mayor y no incluyen datos específicos. Una vez más, no hay oportunidades y amenazas para agrupar. (D'ALESSIO, 2016)

También funciona en paralelo con la Grand Strategy Matrix (MGE), que se basa en aspectos de evaluación: posición competitiva y crecimiento del mercado. La estrategia adoptada por la empresa debe evaluarse en torno a las prioridades de los distintos departamentos de la matriz.

La empresa ubicada en el primer cuadrante de MGE se encuentra en la mejor posición estratégica. En este caso, la estrategia principal es centrarse en la intrusión del mercado y el desarrollo de productos. Los dispositivos en el segundo cuadrante deben reconsiderar su posición en el mercado, ya que incluso si el entorno es propicio para el crecimiento económico, el desarrollo y la competencia no pueden ocurrir, lo que da la necesidad de mejorar sin desaparecer.

La posición en el cuadrante III refleja que la industria no crece rápidamente, independientemente de la competitividad de la empresa, lo que se refleja en cambiar el status quo o enfrentar la necesidad urgente de una extinción inminente. Finalmente, la posición del cuadrante indica un nivel muy alto de competencia, pero se enfrentan a un crecimiento lento, en esta posición un mercado con la capacidad de crear nuevas ideas, mercados y éxito, tiene mucha movilidad efectiva y mejoras internas. Hay muy poca necesidad de buscar la diversificación. (David, 2007)

Finalmente, en la fase de toma de decisiones, el análisis y la intuición son clave para determinar la nueva estrategia de avance de la compañía. Las recomendaciones de la matriz anterior ayudarán y desarrollarán nuevas estrategias de desarrollo corporativo. Estas estrategias serán seleccionadas directamente de todas las propuestas hechas por aquellos involucrados en el Comité de Estrategia. En este proceso, el Balanced Scorecard, conocido técnicamente como Balanced Scorecard, se usa en el negocio para expresar un enfoque de administración estratégica que puede ser monitoreado por indicadores y puede ser dirigido a los objetivos de la otra parte. El análisis de la definición de ángulos permite el análisis del impacto de cada impacto a nivel de empresa por departamento. Desde un punto de vista financiero, su objetivo es expresar resultados tangibles en la economía, ya sea la rentabilidad, el costo, etc. El tipo de relación directa con el consumidor, generalmente expresada como calidad de servicio o retención de clientes, que a su vez depende de la responsabilidad de la compañía. Para los consumidores (tiempo de entrega, innovación, etc.); la perspectiva del proceso interno, que muestra los aspectos de análisis en las acciones de gestión interna de la organización; finalmente, la perspectiva de aprendizaje se centra en el tipo de capacitación o cultura organizacional, y los empleados deben desarrollarse de manera exitosa. Todas las demás perspectivas. Estas opiniones que expresan sus metas, indicadores e iniciativas son mapas estratégicos que son esenciales porque definen las metas y objetivos estratégicos finales de la compañía y cómo pueden convertirse en realidad.

. (AMO BARAYBAR, 2011)

A continuación, la implementación del plan continuará y la compañía debe seleccionar los objetivos anuales de manera relevante, proponer políticas y asignar recursos para traducir la estrategia propuesta a la realidad.

Por lo general, se señala que la implementación de la estrategia es la etapa más importante en la planificación estratégica, ya que se divide en cuatro partes: entre ellas, la empresa rediseña y adopta adecuadamente el diseño de la nueva estructura organizativa estratégica, lo que significa que la organización aprovechará la nueva Actividades, tareas, responsabilidades y

métodos de trabajo, posteriormente, el rediseño de los controles también hace necesario implementar nuevos métodos de monitoreo.

La empresa se vio obligada a elegir qué método de compensación es efectivo para sus empleados, y luego procedió con el proceso de adaptación de la propuesta de estrategia en términos de estructura y control. Un entorno diverso en el entorno de la empresa hará necesario adaptar la estrategia a diferentes situaciones. Finalmente, la nueva política y los cambios se resuelven y se adaptan. La idea principal es analizar la distribución de la demanda de los recursos asignados bajo el nuevo plan. Estos marcos y puntos destacados indican que las personas a cargo de diferentes áreas deben organizarse y acordarse sobre sus necesidades y trabajar juntas.

El plan estratégico finaliza con una evaluación estratégica, como "¿Se implementa la estrategia tal como está diseñada? ¿Cumple con los objetivos establecidos? Y la estrategia se evalúa a través de las revisiones de las matrices MEFI y MEFE, que son las estrategias utilizadas para las aplicaciones de marcado, medición del rendimiento y calibración. Procedimiento. (David, 2007).

La planificación estratégica se considera esencial para la gestión eficaz de todas las organizaciones. Normalmente se aplica al nivel más alto y se aplica gradualmente a todos los niveles de la mejor organización operativa. Esta descripción general presenta algunos de los conceptos básicos de la planificación estratégica para delinear los fundamentos importantes en los que se basa la reestructuración estratégica. La planificación estratégica es una actividad de gestión que tiene lugar en todos los niveles de la organización. A medida que las organizaciones ubican cada vez más las computadoras como parte integral de sus operaciones, sus recursos de software y hardware de procesamiento de datos deben integrarse estrechamente con sus planes corporativos. Esto es difícil de lograr y se considera la principal preocupación de la administración organizativa actual. Sin embargo, la planificación estratégica tiene sus deficiencias. Lleva mucho tiempo de gestión avanzada. Requiere no solo la participación, sino también el compromiso de estos gerentes. Requiere un análisis detallado para



identificar brechas y oportunidades, fortalezas y debilidades. Y lo más importante es que debe seguir siendo lo suficientemente flexible como para cambiar las fuerzas del mercado que cambian rápidamente, de modo que la administración esté orientada hacia el futuro en los mercados de su elección. Una amplia investigación ha demostrado que la información es la clave para un plan estratégico exitoso. La información es un elemento central de todos los aspectos de un plan estratégico. Y la planificación estratégica y sus necesidades de información Esta es una parte importante de la identificación de la información necesaria para determinar si la planificación estratégica está funcionando: comentarios sobre la planificación estratégica.

El término se deriva del ejército general o líder en griego. Al principio se usaba solo con fines militares, pero también se usaba en los campos económico y comercial después de la Segunda Guerra Mundial. Una estrategia es un plan avanzado que logra uno o más objetivos bajo incertidumbre. En algunos subconjuntos de las habilidades incluidas, incluyendo "táctica", artesanía de asedio, logística, etc. en el sentido de "arte en general", el término entró en el uso de los valores de CE en el siglo VI a. C. en la terminología del este de Roma, solo en el siglo XVIII. Traducido a las lenguas nativas occidentales. Desde entonces hasta el siglo XX, el término "estrategia" se usó para significar "una forma integral de intentar perseguir objetivos políticos, y ahora sigue siendo el uso de la fuerza, incluidas las amenazas, la dialéctica de la voluntad" conflicto militar, en la que interactúan dos opositores. La estrategia es importante porque los recursos disponibles para lograr estos objetivos suelen ser limitados. Las estrategias a menudo implican establecer metas, identificar acciones para alcanzarlas y movilizar recursos para implementar acciones. La estrategia describe cómo alcanzar los objetivos (objetivos) por medio de los medios (recursos). La tarea habitual es determinar la estrategia. Cuando una organización se adapta a su entorno o competencia, la estrategia puede surgir como un modelo de actividad. Se trata de actividades como la planificación estratégica y el pensamiento estratégico. La estrategia se define como el "modelo de flujo de decisiones en el contexto de la planificación estratégica", la estrategia se trata de dar forma al futuro" y que

los humanos están tratando de hacer. La forma en que puede lograr el propósito deseado ". La estrategia se define como "el sistema de búsqueda, formulación y desarrollo, si se sigue fielmente para garantizar el éxito a largo plazo". Teoría militar estratégica: en teoría militar, la estrategia es la "utilización en paz y guerra". El poder de todas las naciones, a través de la planificación y el desarrollo a gran escala a largo plazo, para garantizar la seguridad y la victoria , la investigación de la estrategia moderna occidental, define la estrategia militar como "la guerra termina la guerra". B. La definición de poner en combate es menos importante, y la estrategia se define como "el fin de la política de distribución artística y aplicación militar". Por lo tanto, ambos tienen prioridad sobre los objetivos de los objetivos de los militares. Los Estados Unidos definen la estrategia de Andrew Wilson, un profesor de la Escuela de Guerra Naval, en el que se trata de un proceso político que se transforma en acción militar.

Los comandantes y teóricos militares a lo largo de la historia han formulado lo que consideraban los principios estratégicos y tácticos más importantes de la guerra. Napoleón I, por ejemplo, tenía 115 de tales principios. Algunos de los principios más comúnmente citados son el objetivo, la ofensiva, la sorpresa, la seguridad, la unidad de mando, la economía de fuerza, la masa y la maniobra. La mayoría son interdependientes. Las fuerzas militares, ya sean a gran escala o en pequeña escala, deben tener un objetivo claro que se siga a pesar de las posibles distracciones. Sin embargo, solo las operaciones ofensivas, aprovechando y explotando la iniciativa, permitirán la elección de objetivos; la ofensa también aumenta considerablemente la posibilidad de sorpresa (sigilo y engaño) y seguridad (protección contra la sorpresa o la pérdida de la posibilidad de sorprender al enemigo). La unidad de comando o cooperación es esencial para la búsqueda de objetivos, la capacidad de usar todas las fuerzas de manera efectiva (economía de fuerza) y la concentración de fuerza superior en un punto crítico (masa). La maniobra consiste en las diversas formas en que las tropas pueden desplegarse y moverse para obtener ofensiva, masiva y sorpresa. Un famoso

ejemplo que ilustra la mayoría de estos principios ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial cuando las fuerzas aliadas finalmente acordaron el objetivo de derrotar a Alemania primero con una ofensiva directa contra el continente europeo. Bajo un comando combinado encabezado. Eisenhower, efectivamente agruparon sus fuerzas en Inglaterra, engañaron a Alemania con respecto al punto de invasión, recopilaron información sobre la disposición de las fuerzas alemanas y pusieron en marcha la gran maniobra llamada Operación. Sin embargo, una atención rígida e irreflexiva a un principio de guerra puede ser desafortunada. Ante la presencia de dos fuerzas navales japonesas, la decisión del almirante, la flota (el principio de masa) llevó a unir a la enorme fuerza naval estadounidense contra una flota japonesa. La división de la flota (maniobra) aún habría dejado a superior a ambas fuerzas japonesas. Maniobras estratégicas y tácticas La clasificación de los tipos de maniobras militares reales y sus variaciones han sido parte de la ciencia militar. La nueva tecnología y las armas no han alterado drásticamente algunos de los tipos clásicos de maniobra ofensiva: penetración, envolvimiento, maniobras defensivas-ofensivas y movimientos de giro. La penetración, una de las maniobras más antiguas, es un ataque principal que intenta perforar la línea enemiga, mientras que los ataques secundarios arriba y abajo de la línea enemiga evitan la liberación de las reservas enemigas. Una maniobra favorita del duque de ambién fue utilizada por el general La envoltura es una maniobra en la que un ataque secundario intenta mantener el centro del enemigo mientras que uno (envoltura simple) o ambos flancos (envoltura doble) del enemigo son atacados o se superponen en un empujón hacia la parte trasera del enemigo para amenazar las comunicaciones del enemigo. Y línea de retirada. Esto obliga al enemigo a luchar en varias direcciones y posiblemente ser destruido en posición.

La pregunta “¿Qué es la estrategia?” Ha provocado numerosas disertaciones doctorales, innumerables horas de investigación y un desacuerdo cordial entre pensadores gerenciales serios. Quizás es por eso

que muchos académicos y ejecutivos también luchan con el fenómeno de la estrategia empresarial. No obstante, los tomadores de decisiones que buscan dirigir un negocio hacia un éxito sostenido necesitan una respuesta concisa y pragmática. Una comprensión integral del significado y el uso de la estrategia solo puede ayudar a las personas a cargo del gobierno organizacional a tener una definición compartida cuando crean, comunican e implementan una estrategia para sus organizaciones. ¿Qué es una estrategia empresarial u organizativa? La estrategia es diferente de la visión, misión, metas, prioridades y planes. Es el resultado de las elecciones que los ejecutivos toman, sobre dónde jugar y cómo ganar, para maximizar el valor a largo plazo. Se firmó que una estrategia generalmente es un documento que articula claramente la dirección que seguirá una empresa y los pasos que tomará para lograr sus objetivos. En un modelo de negocio estándar, la estrategia de negocio resulta de los objetivos establecidos para respaldar la misión declarada del negocio. Una estrategia de negocios típica se desarrolla en tres pasos: análisis, integración e implementación. En el paso de análisis del desarrollo de la estrategia empresarial, se utiliza uno de varios métodos para analizar el mercado, los recursos, los desafíos y las oportunidades de una empresa. El objetivo del análisis estratégico es identificar lo que una organización desea lograr, las fortalezas que puede aportar para lograr el objetivo y las debilidades que deben abordarse antes de la integración y la implementación. Las metodologías de evaluación estratégica pueden incluir evaluar los entornos internos y externos del negocio, desarrollar diversos escenarios competitivos, determinar cuáles son las fuerzas del mercado en el trabajo y calificar a los competidores, entre otros.

Sin embargo, que la formulación de la política comercial y la planificación estratégica como un medio para mejorar el desempeño organizacional juega un papel clave en la ventaja competitiva de un ciclo de vida empresarial. El argumento representa colectivamente las técnicas de planificación estratégica diversificadas y variadas que se han implementado en las organizaciones para lograr objetivos a largo y corto plazo. Conceptualización de la planificación estratégica cuando afirmó que ha habido un proceso

evolutivo de planificación estratégica que apareció en muchos aspectos. Su proceso evolutivo ha catapultado "de la planificación a largo plazo a la planificación estratégica en la década de 1960, de la planificación estratégica a la gestión estratégica en la década de 1980 y de la gestión estratégica al liderazgo estratégico en la década de 1990". Sin embargo, la planificación, organización y estrategia que forman la base de la planificación estratégica deben estar relacionadas con los diversos conceptos teóricos que están detrás del concepto de estrategia se introdujeron las teorías detrás de los diversos modelos estratégicos de negocios al articular que la gestión estratégica siempre está evolucionando y depende de una variedad de marcos teóricos. A continuación se presenta un análisis crítico y síntesis de construcciones teóricas que contribuyeron al campo de la gestión estratégica. En un intento por evaluar y analizar el desarrollo de las diversas formas de construcciones estratégicas, presentaron la teoría de la evolución y argumentaron que los cambios evolutivos que ocurrieron en la gestión estratégica han influido significativamente en el paradigma en el que una empresa opera. Además, afirmaron que los cambios ambientales, que son graduales, influyeron en los comportamientos organizacionales; por lo tanto, las organizaciones efectivas son aquellas que desarrollaron un ajuste estratégico y se ajustaron incluso más estrechamente a los requisitos. Además, propusieron que un entorno económico es aquel que disfruta de largos períodos de estabilidad interrumpidos por breves períodos de cambios discontinuos y revolucionarios .

Similar a la teoría de la evolución, la teoría de la organización industrial enfatiza las influencias del entorno de la industria sobre la organización. Además, la teoría afirmaba que las organizaciones que desarrollan un ajuste estratégico dentro de las fuerzas de la industria sobrevivirán y prosperarán; y que la rentabilidad de la empresa está determinada por las competencias básicas que trabajan en el entorno externo .Un análisis de la teoría industrial encontró que la teoría es determinista al suponer que la continuidad de una organización depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a las fuerzas de una industria, y que las estrategias, recursos y competencias de una organización son

reflejos del entorno de la industria Siguiendo la teoría de la organización industrial, presentaron la teoría de la contingencia y argumentaron que los altos rendimientos financieros están asociados con organizaciones que se centran en desarrollar un ajuste estratégico y beneficioso dentro de su entorno. A diferencia de la teoría de la evolución y la organización industrial, la teoría de la contingencia ve un vínculo continuo entre una organización y su entorno en diferentes niveles de implementación estratégica. Además, la teoría de la contingencia afirmó que el desempeño organizacional es un resultado conjunto de los elementos ambientales y las acciones estratégicas de una empresa Además de los cambios ambientales que impactaron las construcciones estratégicas en los negocios, argumentaron que para ser eficaz, una organización puede optar por ser proactiva al operar en industrias donde las oportunidades y amenazas son similares a las fortalezas de la organización. debilidades Si las fuerzas de la industria se tornaran desfavorables, la empresa puede optar por reubicarse

Acción defensiva para defender su posición estratégica en la industria. Para respaldar su afirmación, presentó cinco fuerzas que dan forma a la competencia de una industria: la amenaza de una nueva entrada, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Se argumentó además que una vez que una organización comprenda estas fuerzas competitivas, podrá identificar su raíz de rentabilidad y desarrollar un marco competitivo para anticipar el movimiento estratégico de sus competidores en la industria. Al definir la teoría de la base de los recursos de la ventaja competitiva como el ajuste estratégico que la organización hace con sus recursos internos y la forma en que la organización implementa esos recursos escasos en el entorno externo para capitalizar la abundancia de oportunidades. De manera similar, presentó la gestión por teoría objetiva al articular que la teoría es un concepto en el que los objetivos generales para el equipo de gestión se definen primero y luego se usan para comparar el desempeño organizacional con los objetivos. Sin embargo, los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y relacionados con el tiempo. Además, representaron la teoría del Balanced Scorecard y

definieron el modelo como un enfoque estratégico que una organización puede usar para medir el desempeño de su sistema de gestión y para traducir su visión estratégica en implementación identificaron el modelo de cuatro perspectivas como “financiero, cliente, proceso de negocio, aprendizaje y crecimiento. De manera similar, definieron la teoría de la expectativa cuando argumentaron que el comportamiento humano se deriva de elecciones conscientes entre alternativas con un esfuerzo consciente para maximizar el placer y minimizar el dolor. Afirmaron además que la percepción del comportamiento en relación con el trabajo y los logros de los objetivos no se definían tan fácilmente como lo sugeriría un estudio anterior. Así, la teoría de la expectativa se basa en las almohadas de valencia, expectativa e instrumentalidad. Conferencia Internacional sobre Liderazgo, Gestión y Desarrollo Estratégico, para la teoría de las partes interesadas afirmó que las responsabilidades de los gerentes con las partes interesadas se basan en compromisos morales y normativos, en lugar de una forma de mejorar su beneficio personal. Para este propósito, un compromiso moral con las partes interesadas debería impulsar la toma de decisiones estratégicas. Se sostiene que el objetivo final de la decisión de la gerencia es mejorar el éxito o los objetivos de la organización, y que si bien la gerencia es parte de la estrategia de la compañía, las decisiones estratégicas que toman los gerentes son impulsadas por Las partes interesadas de la empresa. Se conceptualizó la teoría del marco de al afirmar que la teoría se basa en el valor que la administración aporta a la organización: esto incluye las creencias compartidas del equipo de administración; la asignación de recursos escasos; y la interrelación de la estructura divisional dentro de una organización que determina qué tan bien está diseñada la organización. Finalmente, también representó la definición de la teoría de las competencias básicas al afirmar que las competencias básicas de una organización emanan de su capacidad para competir a un costo menor y con movimientos rápidos de sus recursos que la de su competidor. Para competir de manera efectiva, el enfoque teórico requiere mejoras continuas y mejoras de la estrategia corporativa y la arquitectura estratégica de la organización.

Por otro lado, la rentabilidad se refiere a la cantidad de ingresos rechazados por la empresa después de la inversión expresada en los datos de ingresos. El proceso de gestión de beneficios se denomina empresa, no se limita a reducir el gasto excesivo, sino a un beneficio excedente que permite la utilización máxima de menos recursos, los costos de organización anteriores. Además, aumentar la cantidad de ingresos no es un objetivo simple, pero como lo más importante es aumentar la productividad para satisfacer las condiciones del mercado que nos rodean.

(ROSS, y otros, 2016)

Un análisis de la rentabilidad permite la correlación de los beneficios a través de un resumen de los beneficios y las pérdidas y explica la racionalidad de las actividades económicas de la organización en estudio. La rentabilidad como definición y método de trabajo está totalmente relacionada con los intereses de la organización porque vincula este beneficio con la cantidad de beneficio que conduce directamente a él. (GAY, 2009)

Basado en los beneficios directos de la inversión en procesos y productos, la rentabilidad proviene de la eficiencia económica de la organización en el mercado. La rentabilidad puede explicarse por el beneficio generado por los fondos utilizados. En el sector financiero, también se determina que es el ingreso que surge de la cantidad utilizada por la empresa. La rentabilidad se suele expresar en relativo (porcentaje).. (JIMENEZ ARREAGA, 2007)

De manera similar, también puede entenderse como la relación con una gran cantidad de utilidad financiera, y al final de la representación del número de porcentaje, midiendo cómo organizarse, participando en el proceso de pago de compensación después de realizar sus actividades principales y evaluando si todos los factores son para su beneficio. Capaz de generar un excedente. Lo mismo puede usarse para definir el desempeño de un activo para medir la rentabilidad financiera del desempeño del recurso de entrada, que se muestra como la rentabilidad económica de la estructura económica de todos los productos y activos de capital de la compañía, incluidos los activos líquidos y los activos no corrientes; Estructura,



detallando las fluctuaciones de las fuentes de financiación de la empresa.

El balance en los estados financieros muestra la posición financiera de la compañía durante un período de tiempo determinado, incluida una evaluación de los activos y pasivos. Luego tenemos un estado de ganancias y pérdidas también llamado definición que muestra los resultados de las operaciones en un momento determinado, el informe de detalles financieros de pérdidas y ganancias de la compañía. Los cambios en el valor neto y los estados de flujo de efectivo también se consideran, y estos estados se registran durante ciertos períodos de tiempo y sus cambios. Los estados financieros están diseñados para comprender la información de la situación financiera actual, apoyar las estrategias de planificación y el monitoreo de ingresos, y analizar la estabilidad financiera de la compañía.

Los mejores indicadores de rentabilidad pueden analizarse vertical y horizontalmente, y los indicadores clave pueden evaluarse desde dos perspectivas, lo que permite obtener información objetiva y precisa sobre el progreso de la rentabilidad de la empresa. El análisis vertical avanza a un porcentaje determinado de peso, es decir, en términos de los aspectos de los estados financieros analizados, determinando los componentes y su estructura, dando una visión general y precisa de la distribución de los activos de la compañía verificando la distribución en los aspectos financieros apropiados. Esto es suficiente En el análisis de nivel paralelo, se busca hacer visible que puede haber una comparación del comportamiento de dos fases de la firma de análisis en diferentes momentos para determinar si el cambio absoluto o relativo en cada fila de los estados financieros aumenta con el tiempo. La diferencia entre los dos análisis es que el propósito del nivel tiene un cambio entre los dos períodos, que es la importancia del crecimiento en el pasado, mientras que el análisis vertical analiza el grado de participación en el entorno global y nos muestra El índice de crecimiento o reducción del panorama global.

La compañía de caso producía, en promedio, 500 toneladas de producto

terminado por mes, pero seguía registrando un margen de beneficio bruto negativo. Las soluciones probadas y fallidas se convirtieron en una serie de problemas que agotaron aún más las ganancias, tales como: • mayor uso de materia prima; • aumento de los costos laborales; • aumento de rechazos (desperdicios) y devoluciones de clientes (desperdicios potencialmente recuperables); • largos plazos de entrega (producción ineficiente); • calidad inconsistente. El objetivo de la investigación fue investigar si la implementación de un protocolo de gestión de residuos sólidos podría influir en la rentabilidad de una empresa de envasado flexible y en qué medida. La investigación realizada se centró en el proceso de impresión de huecograbado, ya que se identificó como la mayor oportunidad para la recuperación de beneficios. El alcance abarcó desde la entrega de la materia prima hasta el proceso de impresión de huecograbado hasta que los residuos se clasificaron para su eliminación dentro de las instalaciones de la empresa. La gestión de residuos incluye todas las acciones necesarias para gestionar los residuos desde la creación hasta la eliminación, incluidos, entre otros, la recolección, el tratamiento, el transporte, la prevención, el monitoreo y la eliminación de residuos. [5] El objetivo final de la investigación era obtener ganancias sostenibles para la compañía de casos utilizando una metodología académica. El método científico se utilizó para llevar a cabo la investigación porque estaba en línea con los objetivos de la investigación, y brindó la capacidad de construir una representación precisa del mundo que sea confiable, coherente y no arbitraria. [115] El método científico se aplicó a través de la utilización de la metodología Lean Six Sigma, DMAIC. La solución del problema se dividió en cuatro segmentos, cada uno con un problema micro que abordaba el problema macro. Los problemas del segmento se presentan, y los resultados finales se discuten a partir de entonces. Control de materia prima: un almacén de materia prima desorganizado que contiene material defectuoso envejecido y presunto resultó en retrasos en el proceso de producción y la producción de material defectuoso. Control del proceso: el producto defectuoso se creó de manera continua, lo que resultó en un proceso de retrabajo adicional para recuperar el material. El proceso de retrabajo redujo la pérdida total del defecto 199

creado. No hubo una identificación y clasificación claras de los defectos creados y, por lo tanto, una RCA deficiente. Control del sustrato: las cantidades de sustrato solo se conocían en el momento del problema y solo se podían reconciliar de nuevo, una vez que la información se capturó al final del trabajo. Los tiempos de captura variaron de 8 horas a 3 días. El material no se contabilizó fácilmente, lo que resultó en pérdidas a través del sistema sin un punto de origen fácilmente identificable. Control de todo el sistema: el uso de materia prima virgen no fue supervisado ni regulado. Las pérdidas se experimentaron por el uso excesivo. El uso excesivo de material fue un encubrimiento de los problemas, que se abordaron en el segmento de control de proceso. Los residuos ya creados no se gestionaron de forma óptima, lo que dio lugar a recuperaciones inferiores a las esperadas. Las soluciones implementadas identificaron, analizaron y cuestionaron la existencia de diferentes tipos de desechos, en función de los requisitos operacionales y el impacto financiero. Los hallazgos clave de las soluciones fueron los siguientes. • Se calculó un impacto del 8% en la rentabilidad a través del control de la materia prima. Los residuos se eliminaron antes de que tuvieran el potencial de ser creados. Se realizó una reducción del 78% en la espera de tiempo de inactividad del material. Este resultado fue esperado basado en la literatura. [54], [61] La literatura confirma que la implementación de 5S da como resultado una reducción en el tiempo y movimiento de Muda, una variación en la operación, la capacidad de optimizar otros procesos y un aumento en la productividad. [54], [61] • Se calculó un impacto del 83% en la rentabilidad a través de la obtención del control del proceso. El control del proceso abordó la clasificación de los residuos, de manera que se tomaron las medidas adecuadas para evitar que se generaran residuos dentro del proceso. Se experimentó una reducción del 53% en el material de retrabajo, y la precisión de la información aumentó a 98%. Dentro del proceso de impresión, el desperdicio global disminuyó un 6,32%. La magnitud de los hallazgos superó los objetivos establecidos y la teoría apoyó los resultados alcanzados. En la industria de fabricación de alimentos, se usó la clasificación correcta de defectos y SPC para una calidad constante. Se experimentó una reducción del 0,3% en el defecto, así

como una reducción del 70% en el retrabajo causado por el defecto. [99] • Se calculó un impacto del 5% en la rentabilidad a través de la gestión del sustrato. La gestión del sustrato introdujo el concepto de conservación del sustrato. La conservación del sustrato aseguró que la misma cantidad de entrada de materia prima en el proceso fuera igual a la suma de la producción y los residuos producidos. La atención se centró en el proceso de medición y la precisión obtenida. También se logró una detección temprana de la no conformidad y se logró una adherencia del 100% a la conservación del sustrato dentro de una tolerancia del 2%. En lo que respecta al proceso, el peor de los casos logró un ahorro del 83% en el tiempo de proceso computado a través de obtener el control de todo el sistema con respecto a la gestión de residuos. La solución se centró en garantizar que la cantidad requerida de materia prima con la calidad correcta se incluyera en el proceso y que los residuos de salida se gestionaran correctamente a partir de entonces. Se logró una reducción de 4.4% en la variación de la materia prima. Se realizó una recuperación de R11 000 por mes a través de la implementación de actividades de gestión de residuos, que consideraron el transporte, almacenamiento y reciclaje de residuos. Se siguió el marco de gestión de residuos sólidos de la literatura: para recoger los residuos, transportarlos utilizando el modo apropiado, clasificarlos (a través de terceros), reciclar lo que es reciclable y desechar el resto en vertederos: se produjo una similar resultados [48], [49], [50] ¿En qué medida la implementación de un protocolo de gestión de residuos sólidos en un FPC mejora la rentabilidad? La implementación exitosa de un protocolo de gestión de residuos utilizando la metodología Lean Six Sigma mejoró la rentabilidad del trabajo, en promedio, en un 17% durante 11 meses. El número de empleos con un margen de beneficio superior al 15% aumentó en un 80% durante el mismo período. Como resultado, más empleos estaban obteniendo ganancias en el FPC. Se pueden obtener más oportunidades de rentabilidad como resultado de la implementación de un protocolo de gestión de residuos sólidos. Estos incluyen un alto índice de satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos de OTIF. Estas oportunidades no tienen un valor de ganancias financieras directas

asociadas a ellas, pero si se descuidan, disminuirán la rentabilidad. La literatura revisada ha abordado ampliamente la gestión de residuos ya creados y los aspectos ambientales de la eliminación, que abarca la definición completa de la gestión de residuos. Sin embargo, la literatura no describe cuáles serían los resultados de implementar un programa de este tipo en un CPF en Sudáfrica. Gran parte de la literatura se centra en las entidades municipales, la construcción y el sector sanitario. Además, hay información limitada sobre la aplicación de estas metodologías en las empresas manufactureras africanas. También hay una brecha en la literatura, donde el protocolo de gestión de desechos se usó únicamente con la intención de obtener ganancias financieras, en lugar de donde la ganancia financiera fue el resultado de la implementación del protocolo en 201. Por lo tanto, esta investigación buscó llenar estos vacíos en la literatura mediante la realización de investigaciones dentro de un FPC africano con el fin de obtener ganancias financieras. En muchos sentidos, los hallazgos respaldaron investigaciones anteriores en las que se utilizaron las herramientas Lean Six Sigma y se siguió el marco de gestión de residuos (descrito en la sección anterior). Sin embargo, en algunos aspectos, los resultados alcanzados durante esta investigación no se alinearon con lo que se esperaba según la literatura, por ejemplo, con respecto a la reutilización de material de desecho y la dependencia de la intervención humana para obtener información precisa. Estos resultados inesperados podrían deberse a diferencias inherentes entre los ejemplos citados en la literatura y la compañía de casos, tales como: • el nivel de educación de los empleados; • la capacidad de utilizar la tecnología; • la madurez de la industria dentro de Sudáfrica; • Las restricciones financieras de la empresa. También es posible que los resultados esperados no se hayan logrado debido a las limitaciones del estudio. Solo teniendo en cuenta el sustrato para el análisis, se limitó la capacidad general para expandir las posibles zonas de creación de desechos. La gestión de residuos de un proceso singular, aunque proporciona el mayor rendimiento, se vuelve insuficiente si los procesos posteriores no están bajo el mismo control. La rentabilidad, la capacidad de obtener ganancias, es alta, pero, como resultado, la ganancia real realizada

del producto completo podría ser baja. Los hallazgos pueden ser generalmente aceptados y aplicados a través de cualquier fabricante de envases flexibles. Los diferentes factores serán el costo de la implementación y las ganancias financieras realizadas. Se espera que el impacto en el porcentaje de rentabilidad siga siendo cierto. Este estudio de investigación demuestra con éxito que la rentabilidad se puede mejorar en un 17% en un CPF en Sudáfrica. Sin embargo, esta investigación se limita a una sola empresa de casos. En el contexto de este éxito, los principios de investigación descritos en este proyecto deben aplicarse más ampliamente en un estudio de caso de varios sitios, para ver si estos resultados son reproducibles más ampliamente dentro del campo. Una consideración para incluir el proceso completo (laminación y corte longitudinal) y la cadena de suministro (la logística y las materias primas húmedas) proporcionará una visión holística del proceso de fabricación de envases flexibles. El uso de la metodología Lean Six Sigma tuvo éxito, pero sin un estudio comparativo, no se puede concluir que esta metodología proporcionará los mejores resultados bajo restricciones similares. Se requiere una investigación adicional sobre la gestión de residuos mediante una herramienta diferente, que luego pueda compararse con la efectividad de la metodología actual para obtener las mejores prácticas. Además, esta metodología podría generalizarse y aplicarse a otras industrias dentro de Sudáfrica. Dichos estudios son importantes, ya que no solo podrían mejorar la rentabilidad de compañías específicas, sino también reducir el impacto ambiental de los residuos sólidos de los envases, fortalecer los sectores de reciclaje y manufactura de la economía sudafricana, crear empleo en diferentes niveles de habilidades y hacer que dichas compañías más competitivos a nivel internacional, lo que aumenta la viabilidad de Sudáfrica como actor internacional en los sectores económicos secundarios y terciarios. La investigación y el desarrollo de materiales y los avances en el sector tecnológico influyen en gran medida en la creación y el procesamiento de residuos. El autor desea que las recompensas financieras recibidas puedan financiar la investigación y el desarrollo, fomentar la conciencia social y ambiental sobre la gestión de residuos, permitir que las políticas de gestión

de residuos se adopten más rápidamente en los países africanos y fomentar la mejora continua en las empresas manufactureras y en la vida personal de sus empleados. En general, la principal conclusión de esta investigación es que la gestión de residuos comparte una relación simbiótica con la rentabilidad. Esta investigación demuestra con éxito que se puede lograr una mayor rentabilidad a través de la implementación de un protocolo de gestión de desechos utilizando la metodología Lean Six Sigma.

Cuando se trata del indicador de rentabilidad, se mencionan tres aspectos básicos: a partir del margen de ganancia bruta, es decir, después de solo cancelar el costo de producción del producto o servicio, se mide el porcentaje de cada unidad monetaria restante y el alto es el porcentaje del indicador. Aún mejor, su fórmula financiera se expresa como:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas (Utilidad Bruta)}}{\text{Ventas}} \times 100$$

El margen de utilidad operativa se enfoca en el tratamiento contable del monto monetario restante después de que todos los costos y gastos, excepto los costos de producción, se expresen como el "beneficio puro" obtenido por cada unidad monetaria, de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Finalmente, el margen de utilidad neta es una expresión porcentual para cada unidad monetaria restante después de todos los pagos (incluidos los intereses) involucrados en el negocio. Cuanto más alto sea el índice, mejor se reflejará el rendimiento.. (GITMAN, y otros, 2013) Se expresa bajo la siguiente ecuación:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} \times 100$$

#### **1.4. Formulación del Problema**

¿Qué efecto produciría la aplicación de un modelo de planeación estratégica en la rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019?

#### **1.5. Justificación del estudio**

El presente trabajo de investigación se justifica de manera teórica porque aplica los conocimientos y teorías sobre planeación estratégica tal cual lo enunciado y comprobado por distintos autores en el pasado para probar su viabilidad técnica en contextos específicos como el sector automotriz; se adecua de manera metodológica al servir de guía de trabajo en futuras investigaciones y mostrar posibles variantes del conocimiento ya existente sobre los métodos de evaluación del planeamiento estratégico, así como la La propuesta de una nueva herramienta que combina guías de entrevista e investigación es la base de una nueva investigación. Además, es relevante en la práctica porque la aplicación de la planificación estratégica y las teorías de investigación científica permitirán a las compañías analíticas desarrollar estrategias y planes de acción que tendrán un impacto significativo en la efectividad de su gestión de manera sostenible al establecer nuevas estrategias. Con el fin de mejorar la rentabilidad.

#### **1.6. Hipótesis**

La aplicación del modelo de planeación estratégica aumenta la rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019.

#### **1.7. Objetivos**

##### **1.7.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de planeación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL, 2018-2019.



### 1.7.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la rentabilidad actual.
- Reformular su direccionamiento estratégico.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa.
- Planificar estrategias organizacionales y establecer un mapa estratégico.
- Estimar valorativamente el posible impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la empresa.

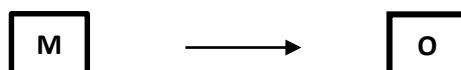
## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de estudio

Es un estudio **Aplicado**, porque se hace uso de los conocimientos teóricos acerca de la planificación estratégica y de la metodología de la investigación científica para dar solución a la realidad problemática de la empresa en estudio. A su vez es un estudio **descriptivo**, porque solo pretende observar el comportamiento de sus variables internas y externas sin manipularlas y **transversal** porque la información es captada solo una vez y luego se procede hacer su descripción o análisis.

## 2.2. Diseño de investigación

El diseño del estudio es descriptivo simple, ya que únicamente observa la relación directa entre la variable independiente M (Planeamiento estratégico) y la variable dependiente O (Rentabilidad) sin ningún tipo de alteración de por medio.



M: Planeamiento estratégico en la gestión empresarial.

O: Rentabilidad.

## 2.3. Variables, Operacionalización

### a. Identificación de Variables

**Variable independiente, cualitativa: Planeación Estratégica:**

Metodología de gestión que facilita y establece la toma de decisiones de una  
La propuesta de una nueva herramienta que combina guías de entrevista e investigación es la base de una nueva investigación. Además, es relevante en la práctica porque la aplicación de la planificación estratégica y las teorías de investigación científica permitirán a las compañías analíticas desarrollar estrategias y planes de acción que tendrán un impacto significativo en la efectividad de su gestión de manera sostenible al establecer nuevas estrategias. Con el fin de mejorar la rentabilidad.

### Operacionalización de variables

Tabla N°1: Operacionalización de Variables, Trujillo, 2018.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Los métodos de gestión que promueven y establecen decisiones corporativas sobre actividades ambientales y económicas, identifican	Matriz FODA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunidades.</li><li>• Fortalezas.</li><li>• Amenazas.</li><li>• Debilidades.</li></ul>	Nominal
		Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento Interno<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fuerte: &lt;2.5.</li><li>✓ Débil: &gt;2.5.</li></ul></li></ul>	Ordinal

	objetivos y caminos estratégicos que deben seguirse para mejorar continuamente la calidad y la rentabilidad. (D'ALESSIO, 2016)	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento Externo</li> <li>✓ Fuerte: &lt;2.5.</li> <li>✓ Débil: &gt;2.5.</li> </ul>	
		Matriz externa interna (IE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (3.0 &lt; x &lt; 4.0): Cuadrantes I, II y IV: Crecimiento y construcción.</li> </ul>	
		Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (2.0 &lt; x &lt; 2.99): Cuadrantes III, V y VII: Reservados y mantenidos.</li> </ul>	
		Matriz de perfil competitivo (MPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el mercado.</li> <li>• Competitividad de precios.</li> <li>• Posición Financiera.</li> <li>• Calidad del producto.</li> <li>• Lealtad del cliente.</li> </ul>	
		Gran Matriz de Estrategia (MGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadrante I: Posicionamiento muy bueno.</li> <li>• Cuadrante II: Falta de competitividad.</li> <li>• Cuadrante III: Baja competitividad.</li> <li>• Cuadrante IV: Competitivo, falta de mercado.</li> </ul>	
		Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> </ul>	Nominal
<b>RENTABILIDAD</b>	Medidas que permiten a la empresa evaluar el beneficio de un determinado nivel de ventas, activo o inversión del propietario. (GITMAN y otros, 2013)	La relación entre utilidad y contribución financiera y, finalmente, expresada como un porcentaje.	$M. U. Bruta = \frac{Utilidad Bruta}{Ventas} \times 100$	Razón
			$M. U. Operat. = \frac{U. Operativa}{Ventas} \times 100$	
			$M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$	

*Elaboración propia*

## 2.4. Población y muestra

La población está compuesta por 4 personas. La muestra está constituida por un comité estratégico compuesta por los 3 trabajadores que ocupan un cargo estratégico dentro de la empresa, excluyéndose a aquellos que no lo cumplen. La unidad de análisis es cada uno de los miembros del comité estratégico.

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Se utilizan varias técnicas y herramientas para abordar uno de los objetivos específicos. Las herramientas elaboradas por el autor como guía de entrevista y cuestionario son confirmadas por expertos, el resto de los instrumentos han sido verificados por el marco teórico.

Para diagnosticar la organización en estudio, los estados financieros de la compañía para revisión de literatura, ingresos y gastos (ver Tabla 5), análisis vertical (Tabla 3) y análisis de nivel resumen el estado actual de la rentabilidad (en la Tabla 4) Se muestra en el formulario de Excel.

La reforma de la gestión estratégica fue establecida por el Comité de Tecnología de Medición y Estrategia de Entrevistas, quien propuso una serie de temas clave que conforman la misión y la visión de las recomendaciones. Estas cuestiones se verificaron en la encuesta como un instrumento en el anexo (C2: Guía de entrevista del anexo del instrumento). Por otro lado, al generar múltiples valores comerciales para llevar a cabo valores institucionales, puede reflejar la elección de los propios métodos de trabajo de la empresa, y se seleccionan en función de la evaluación del semáforo, por lo que lo más importante es elegir la discreción del comité de estrategia.

Para llevar a cabo la empresa nuevamente como una entrevista técnica, esto se entrega al Comité de Estrategia, a quien el investigador le pidió previamente que respondiera a esta pregunta relacionada (Análisis estratégico con preguntas C2: Herramienta de adjunto a la guía de entrevista), desarrolle diversas estrategias. Matriz de planificación: la primera implementación del método FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se usa para sumar la matriz MEFI (fuerza interna de la matriz de evaluación) y MEFE (fuerza externa de la matriz de evaluación) para establecer el valor de las fortalezas, oportunidades, debilidades de la empresa y La importancia e importancia de las amenazas. Por lo tanto, la serie de cuestiones planteadas por el Comité de Estrategia

se evalúan primero como internas y externas, después de lo cual se seleccionan como ventajas y desventajas en las oportunidades o amenazas ambientales externas dentro de la región interna, luego el mismo comité se divide según su alcance de influencia, se estima lo que es más relevante son aquellos que tienen un impacto significativo y aquellos que no son significativos.

De esta manera, hemos obtenido una serie de aspectos internos y externos de manera precisa. Esta información puede luego procesarse correctamente a través de las matrices MEFI y MEFE como entrada a cinco aspectos de cada FODA, a saber, 5 Ventajas, 5 Oportunidades, 5 Puntos débiles y 5 Amenazas de nivel (Tabla 11), Sobre la base de los pasos anteriores, pero para que sus respectivos comités de estrategia de valor vuelvan a intervenir, permita que las ponderaciones de evaluación de cada persona, después de proporcionar el promedio, deben especificar que la suma de todos los aspectos internos y externos debe ser 1 para cada uno de los aspectos especificados por ella. El valor inicial con 0.10 y los criterios importantes pueden modificarse para afectar al otro, el método continúa con el comité, y la segunda parte de cada matriz debe basarse en la incapacidad de obtener clasificaciones teniendo en cuenta que estas matrices son limitadas, el promedio del comité funciona de esta manera. Pero la mayoría de los votos 3-4 evalúan ventajas / oportunidades, 1-2 evalúan debilidades / amenazas (Tabla 15).

Luego, la matriz interna y externa (IE), que se relaciona con el desarrollo de las expresiones en las matrices EFI y EFE, que se colocan en uno de los nueve cuadrantes de la red para encontrar valores globales, debe tenerse en cuenta cómo actúa, invierte y se desarrolla la empresa. Al quedarse o desinvertir, en este caso, la empresa se establece en el límite de voltios para indicar la forma de trabajo de mantenimiento y mantenimiento, no descarta muchas mejoras continuas y optimiza los procesos internos. El estudio continúa con la Iniciativa de Evaluación de Matrix y Posicionamiento Estratégico (PEYEA), una compañía que evalúa muchas medidas para

combatir el mercado, y el Comité de Estrategia, que evalúa y tiene un consenso sobre cada valoración de fortaleza financiera (FF) , Ambiente estable (EE), Ventaja competitiva (VC) y Fuerza industrial (FI), y observó que FF e IF se evalúan entre el valor 1 (peor) al 6 (mejor) y los valores de EE y VC Evaluar -1 (mejor) y -6 (peor). Como resultado de esta reflexión analítica, se asigna a los cuatro gráficos de cuadrantes, guiados por los ejes X e Y correspondientes, los valores interceptados en el eje X reflejan la suma de la media global de EE y FI, y se asignan al eje Y El valor de la suma de VC y FF es el resultado del operador de la compañía de calificación promedio global en el primer cuadrante, que corresponde a la forma más adecuada de ubicar su entorno utilizando su erosión dominante interna.

Este estudio continúa con la situación de la competencia matricial, que muestra que, en comparación con las empresas estudiadas, en el mercado se descubrió que las empresas evaluadas se encuentran en el estado de competencia directa en el mismo nivel de la empresa estudiada, sin embargo, necesitan mejorar El rendimiento es sobresaliente. Los resultados de la matriz están determinados por el comité de estrategia, el ingreso promedio de cada factor clave de éxito se elige y las calificaciones se evalúan a través de una elección por mayoría simple, se debe enfatizar que la evaluación representa la competencia de la empresa, además de la participación del comité de estrategia. Investigue la acción "cliente espía", recopile tanta información como sea posible sobre la competencia y aumente sus observaciones y evaluación de la elección.

El estudio continúa con Matrix Grand Strategy (GE), que presenta cuatro cuadrantes de gráficos, en los que se han definido las características, y las características del consentimiento de implementación de la evaluación al examinar cada uno de estos aspectos del cuadrante al comité de estrategia. El resultado final siempre se otorga a la mayoría de cada función, y la compañía tiene un gran cuadrante de similitud II que refleja el rápido crecimiento y la débil posición competitiva del mercado, lo que se interpreta como la falta de utilización de las ventajas internas de la organización.

En la etapa final de la planificación estratégica, este es el método para equilibrar el cuadro de mando. Esta encuesta sobre cambios proporciona un mapa estratégico para aclarar la aplicación de las estrategias operativas y futuras de la empresa. Esta etapa es para fortalecer la matriz FODA. Sobre la base de las ventajas que se muestran en la matriz MEFI y MEFE, las desventajas, las oportunidades y el climax de las amenazas permiten aclarar un conjunto de estrategias para mostrar la fagocitosis completa y la complementación de estas estrategias.

En resumen, la matriz de planificación estratégica desarrollada por el método es una colección de comités estratégicos, expertos y académicos en el campo, y una matriz de propuestas de desarrollo comunes, luego los investigadores enumerarán los promedios. Las metas, los objetivos, las estrategias y los planes de acción se basan en los resultados de la matriz, en estas áreas, el Comité de Expertos se reutiliza y el primer método utilizado es realizar una lluvia de ideas y luego priorizar las ideas de todos los lados.

Para estimar el impacto del plan de acción y la estrategia que propone el retorno económico del plan estratégico, dado que el panel de expertos puede ser una solicitud cualitativa y cuantitativa, habrá una estrategia para impactar la rentabilidad del plan propuesto.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

Se usó el método observacional, por el hecho que no hubo variación ni manipulación de las variables estudiadas en este trabajo, solo se observó su comportamiento para inferir sobre las mismas.

A nivel descriptivo los datos sacados de las variables en cuestión se procesan en tablas de contingencia según el tipo de datos que indiquen, de la misma forma serán representadas en sus respectivas matrices del planeamiento estratégico, para ser analizados. Al ser un estudio de diseño descriptivo no es necesario el análisis inferencial.

## 2.7. Aspectos éticos

El investigador se compromete a respetar la veracidad de los resultados, la confiabilidad de los datos suministrados por la empresa y la identidad de los individuos que participan en el estudio.

## III. RESULTADOS

### 3.1. Análisis de la rentabilidad actual

Para realizar un análisis de rentabilidad nos resumimos a observar los indicadores de rentabilidad de la empresa en los periodos 2016 y 2017.

Tabla N°2: MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2016-18.

ASPECTOS	2016	2017	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	60,016.32	64,124.58	4,108.26
Costo de producto vendido (S/.)	45,000.00	46,220.00	1,220.00
<b>UTILIDAD BRUTA (S/.)</b>	<b>15,016.32</b>	<b>17,904.58</b>	<b>2,888.26</b>
Gastos de administración (S/.)	8,400.00	8,910.00	510.00
Gastos de ventas (S/.)	2,000.00	2,300.00	300.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)</b>	<b>4,616.32</b>	<b>6,694.58</b>	<b>2,078.26</b>
Intereses (S/.)	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos (S/.)	1,329.00	2,148.00	819.00
<b>UTILIDAD NETA (S/.)</b>	<b>3,287.32</b>	<b>4,546.58</b>	<b>1,259.26</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	<b>25.02%</b>	<b>27.92%</b>	<b>2.90%</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>7.69%</b>	<b>10.44%</b>	<b>2.75%</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>	<b>5.48%</b>	<b>7.09%</b>	<b>1.61%</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR</b>		<b>15.30%</b>	

Fuente: Anexos Tabla N°3, N°4 y N°5, Análisis Vertical/Horizontal y Resumen



de Ingresos y Gastos, MULTISERVICIOS ABI LA DIESEL EIRL.

En la Tabla No 2, se observó un aumento del 2,9% en el margen de utilidad bruta, lo que significa un aumento en las ganancias sin pagos formalizados, que se refleja en el aumento de las horas de trabajo. El margen de utilidad operativa aumentó un 2,75%, lo que refleja directamente la capacidad de generar ganancias frente al gasto, lo que significa que el producto muestra un ligero aumento en el crecimiento, lo que indica que los recursos de la compañía se utilizan mejor a nivel operativo. Finalmente, el margen de utilidad neta aumentó en 1.61%, lo que indica que la compañía ha progresado en el primer año, sin embargo, la rentabilidad en 2017 es mucho más baja que el promedio de la industria, alrededor del 15.3% (Figura 19 del Anexo), es decir, La empresa no generó suficientes ingresos para sobrevivir.

### 3.2. Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica de la empresa comienza por reestablecer el rumbo de las bases, en este caso, la misión, visión y los valores, los cuales serán validados por el comité estratégico. Ante lo cual se obtiene las siguientes decisiones:

Misión:

Tabla N°6: Resumen de criterios de misión corporativa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

PREGUNTA	RESPUESTA GENERAL
¿Quiénes son como empresa?	Es una empresa que tiene por objetivo brindar soluciones fiables y duraderas a sus clientes.
¿Qué busca su empresa?	Busca que el usuario pueda disfrutar su producto por un tiempo considerable
¿Qué hace su empresa?	Realizan reparación y mantenimiento de motores de vehículos.
¿Dónde se desarrolla su empresa?	En la región La Libertad.
¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?	Porque buscamos cubrir la necesidad del parque automotor

¿Para quién trabaja su empresa?	Para nuestros clientes
---------------------------------	------------------------

Fuente: Anexos Tabla N°7, Criterios de misión corporativa Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

El resultado del consenso del comité estratégico se muestra en la tabla N°7 de anexos, además a continuación tenemos la misión enunciada:

*“La empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL. es una empresa centrada en dar soluciones factibles y duradera en la reparación y mantenimiento de vehículos que busca que el cliente pueda disfrutar del producto por un tiempo considerable en la región La Libertad, comprometidos con la creciente necesidades del parque automotor”.*

La visión fue elaborada también junto al comité estratégico el cual eligió sus aspectos principales en la tabla N°9, ubicada en anexos.

Tabla N°8: Resumen de criterios visión corporativa, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?	La empresa crecerá con un reconocimiento general del mercado.
¿Cómo será su empresa en el futuro?	Tiene por objetivo ser una empresa con un prestigio y calidad reconocidos.
¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?	Ofrecer mayor variedad de servicios.
¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?	Reparación y mantenimiento de todo tipo de vehículos motorizados

Fuente: Anexos Tabla N°9, Criterios de visión corporativa Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

Visión enunciada:

*“Al 2020, la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL. será reconocida como una de las instituciones de mayor prestigio y calidad a nivel nacional en el campo de la reparación y mantenimiento de todo tipo de vehículo.”*

Valores institucionales:

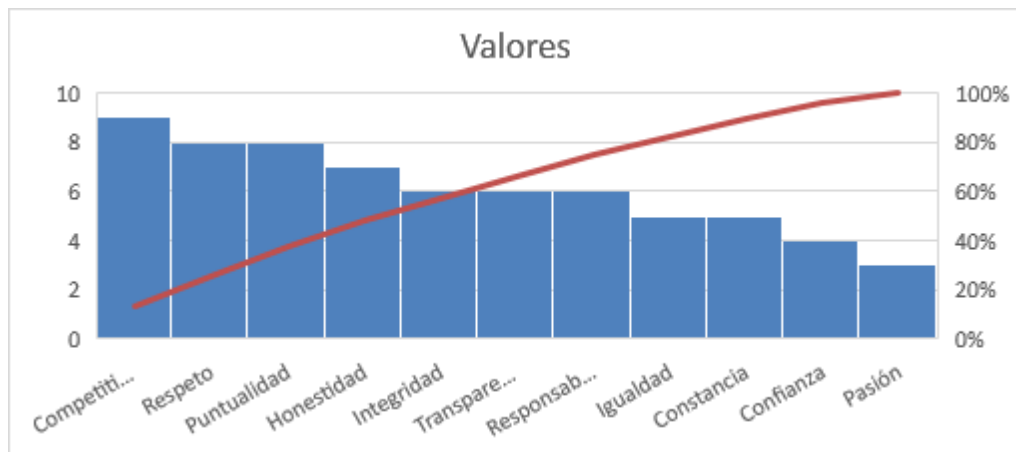


Figura N°1: Gráfico de elección de Valores Institucionales, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

*Fuente: Anexos Tabla N°10, Elección de valores institucionales, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

*Entre los 11 valores comerciales evaluados por el Comité de Estrategia, se seleccionó el valor empresarial de MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL. Los siguientes 4: Honestos, respetuosos, puntuales y competitivos, los siguientes detalles:*

#### *Honestidad*

*El comportamiento directo y honesto conduce a la observación de normas y compromisos, así como a la acción con la verdad, que representa la sinceridad y la correspondencia entre lo que se está haciendo, lo que se dice, lo que se dice o se dice.*

#### *Respeto*

*Hay una parte que no invade el espacio y los derechos de otra persona y otros. Comprensiblemente, todos los miembros de la compañía deben respetar a los demás independientemente del proyecto en el que estén interesados.*

#### *Mantener*

*Compromiso de cumplir con todos los tipos de acuerdos establecidos en el momento adecuado para garantizar la satisfacción de todas las partes interesadas.*

#### *La competitividad:*

*La calidad comercial siempre está dentro del alcance de la mejora continua para alcanzar y superar a los competidores, incluida la actualización y el análisis de nuevas estrategias constantemente.*

### 3.3. Análisis estratégico de la empresa.

El siguiente análisis estratégico se lleva a cabo gracias a la matriz FODA puesto que es la manera más directa de detectar los aspectos internos y externos que pueden afectar a la empresa para lograr distribuirlos y analizarlos de manera adecuada. El comité estratégico procedió a elegir entre todos los factores vistos en los siguientes gráficos dando un valor acumulado de calificar cada aspecto del 1 al 3, dicho procedimiento lo encontramos en la tabla N°11 ubicada en anexos.

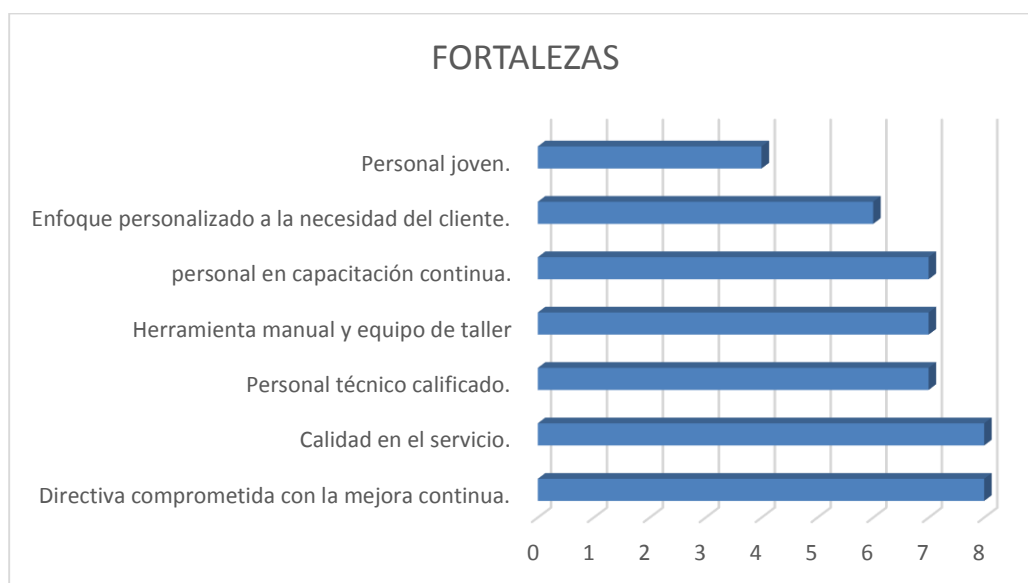


Figura N°2: Fortalezas, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

*Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

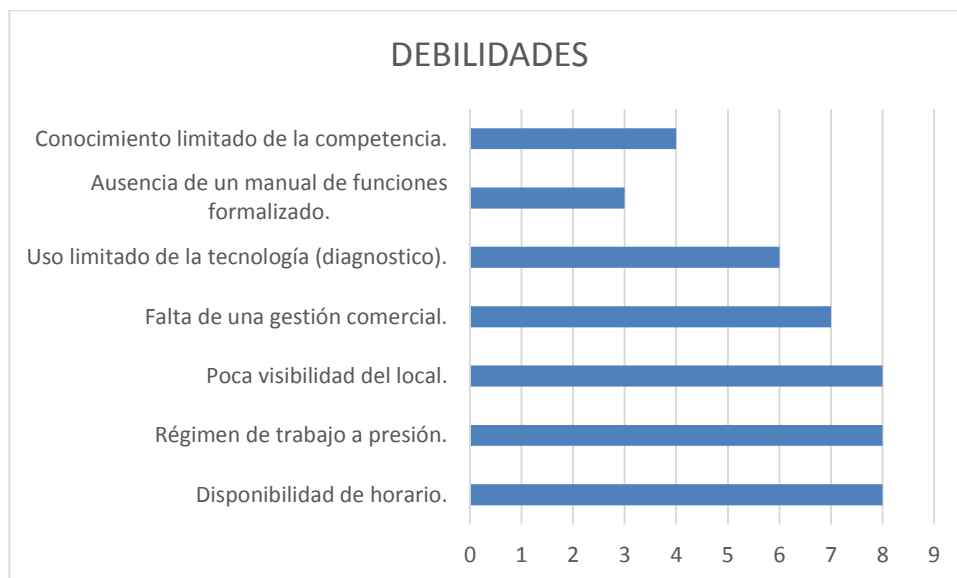


Figura N°3: Debilidades, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

*Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

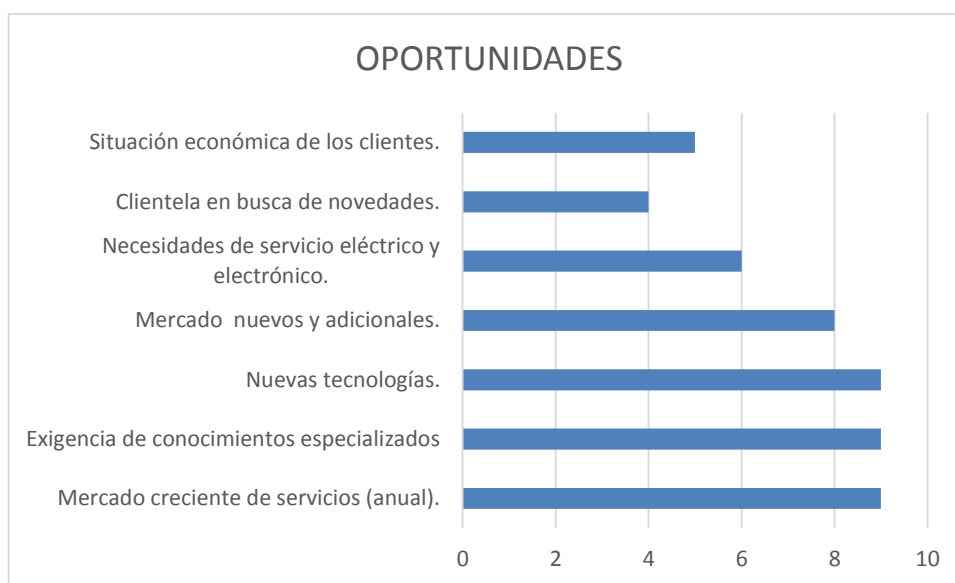


Figura N°4: Oportunidades, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

*Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Tabla N°12, Resumen de Sustento, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

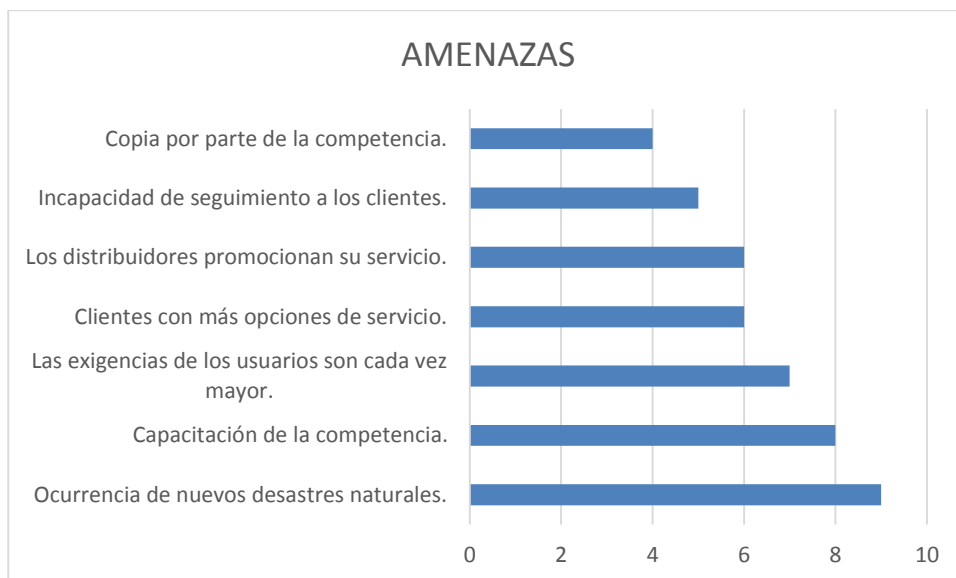


Figura N°5: Amenazas, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

*Fuente: Anexos Tabla N°11, Valoración de aspectos Internos y Externos, Tabla N°12, Resumen de Sustento, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

Tabla N°12: Resumen de sustento, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Mercado creciente (anual).	La región La Libertad unos 6,000 vehículos debieron salir de circulación por su antigüedad, sin embargo, en el 2016, solo 600, 200 de los cuales pertenecen al transporte público. A su vez, anunció la nueva línea de baterías Etna con una mayor repotenciación y durabilidad.(El Comercio – febrero 2015)
Exigencia de conocimientos especializados.	El 40% de los graduados han encontrado un mejor trabajo y continúan especializándose. Según los expertos, antes de que tuvieran dos candidatos con conocimientos profesionales similares, preferían a los candidatos con un mayor grado de especialización. (Perú 21 - Edición especial de posgrado, febrero de 2018) Los mecánicos deben estar familiarizados con el funcionamiento de muchos tipos diferentes de vehículos, aunque algunos se especializan en vehículos fabricados por un fabricante específico.

Nuevas tecnologías.	Con la finalidad de ser más productivo, el taller de reparación de vehículos mecánico puede recurrir al uso de herramientas informáticas en infinidad de tareas. Desde consultar catálogos electrónicos a comprar recambios online, encontrar información técnica, usar herramientas de valoración o software de gestión... Hoy en día ningún taller eficiente es ajeno al uso de estas nuevas herramientas. (ARMIN – 2018)
Mercado nuevos y adicionales.	Con la finalidad de estandarizar la normativa que rige al sector automotor para aprovechar los beneficios de la tecnología en materia ambiental, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) trabaja en medidas para la inclusión de las nuevas tecnologías vehiculares que permitirán al Perú vehículos con eficiencia energética y menos contaminantes.
Necesidades de servicio eléctrico y electrónico.	“En el Ministerio de Energía y Minas estamos trabajando en un proyecto de ley de promoción de vehículos eléctricos e híbridos que ha pasado por varias revisiones”, indicó el funcionario tras afirmar que su sector buscará contar con el apoyo del sector privado para tal meta. (Gestión – septiembre 2018)
<b>AMENAZAS</b>	
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	En circunstancias normales, se respetan las iniciativas privadas, así como otras garantías económicas. Sin embargo, los terremotos causados por el fenómeno de las zonas costeras de El Niño, las epidemias o las precipitaciones y el desbordamiento de ríos no son hechos normales. En este caso, habrá un aumento desproporcionado en los costos, lo que cambiará la prioridad del gasto de la gente. En estas semanas, la gente ha visto cómo los precios altos afectan a diferentes mercados, que en la emergencia son mercados secundarios. (desastres naturales y libertad de precios. El Comercio)
Capacitación de la competencia.	Mientras los mecánicos antiguos estaban acostumbrados a diagnosticar las unidades en base a la intuición y un juego de herramientas común como los probadores de corriente, los profesionales de hoy están preparados para analizar las señales eléctricas recibidas por la computadora, entregando respuestas más calificadas a sus clientes.

Las exigencias de los usuarios son cada vez mayores.	Mientras los mecánicos antiguos estaban acostumbrados a diagnosticar las unidades en base a la intuición y un juego de herramientas común como los probadores de corriente, los profesionales de hoy están preparados para analizar las señales eléctricas recibidas por la computadora, entregando respuestas más calificadas a sus clientes. Esto se debe principalmente a la formación continua de conocimiento, lo que les permite estar actualizados respecto a la información de armado, despiece y planos electrónicos según marca, modelo y año del vehículo. (Pelp - Octubre 2016)
Cientes con más opciones de servicio.	Para ese importante mercado de autos de segunda mano que no utilizan el servicio posventa de los concesionarios, existe una oferta de talleres particulares, multimarca y especializados, que ha aumentado considerablemente en los últimos años, de manera directamente proporcional al crecimiento del parque automotor.(el comercio – Noviembre 2015)
Los distribuidores promocionan su servicio.	En la actualidad, con el protagonismo que ha cobrado el servicio posventa dentro del negocio automotor, son muchos los dueños que llevan sus unidades a los mantenimientos preventivos en los talleres oficiales, incluso después de que la garantía expira. (el Comercio – noviembre 2015)

*Fuente: Anexos Tabla N°13, Sustento de aspectos externos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

Después de tener los aspectos internos/externos y haber elegido los 5 más importantes de cada uno se procede a la valoración por medio de las matrices MEFI y MEFE.

Tabla N°14: Matriz EFI, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>			
Directiva comprometida con la mejora continua.	0.18	4	0.72
Calidad en el servicio.	0.11	4	0.44
Personal técnico calificado.	0.07	3	0.21
Herramienta manual y equipo de taller	0.07	4	0.28
personal en capacitación continua.	0.06	3	0.18



<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>			<b>1.83</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Disponibilidad de horario.	0.06	2	0.12
Régimen de trabajo a presión.	0.07	2	0.14
Poca visibilidad del local.	0.15	1	0.15
Falta de una gestión comercial.	0.11	1	0.11
Uso limitado de la tecnología (diagnostico).	0.12	1	0.12
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>			<b>0.64</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>2.47</b>

*Fuente: Anexos Tabla N°15, Ponderación de factores internos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

La Tabla 14 muestra los resultados de la matriz MEFI, ilustrando que las valoraciones para los diferentes pesos y clasificaciones se obtuvieron a través del consenso del Comité de Estrategia seleccionado en la Tabla 15 del Anexo. Como se puede ver en los resultados de la tabla, la compañía es relativamente débil internamente, pero aún así, la ventaja es significativamente mayor que la debilidad, lo que la hace sostenible.

Tabla N°16: Matriz EFE, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

<b>FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mercado creciente (anual).	0.15	4	0.60
Exigencia de conocimientos especializados	0.09	2	0.18
Nuevas tecnologías.	0.12	4	0.48
Mercado nuevos y adicionales.	0.12	3	0.36
Necesidades de servicio eléctrico y electrónico.	0.10	3	0.30
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>1.92</b>
<b>AMENAZAS</b>			

Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	0.13	2	0.26
Capacitación de la competencia.	0.07	2	0.14
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.	0.10	2	0.20
Clientes con más opciones de servicio.	0.04	3	0.12
Los distribuidores promocionan su servicio.	0.08	2	0.16
<b>SUBTOTAL AMENAZAS</b>			<b>0.88</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>2.80</b>

*Fuente: Anexos Tabla N°17, Ponderación de factores externos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

La Tabla 16 resume los resultados de la matriz MEFE. Al igual que con la última matriz, la selección conjunta de ponderaciones y clasificaciones se puede encontrar en la Tabla 17 del Anexo, además, se puede inferir de los resultados que la compañía está aprovechando las oportunidades y manejando completamente las amenazas en la industria, pero Aun así, se deben tomar más pasos para aprovechar estas oportunidades.

### **3.4. Planificación de estrategias organizacionales y establecimiento de mapa estratégico.**

La planificación de la estrategia se forjó y avanzó con los resultados de SWOT, MEFI y MEFE, que nos mostraron una serie de matrices a continuación.

#### **• Matriz interna - Externa**

La matriz de análisis de la posición del mercado directamente de las matrices MEFI y MEFE mostradas en las Tablas N ° 14 y N ° 16 es la siguiente.

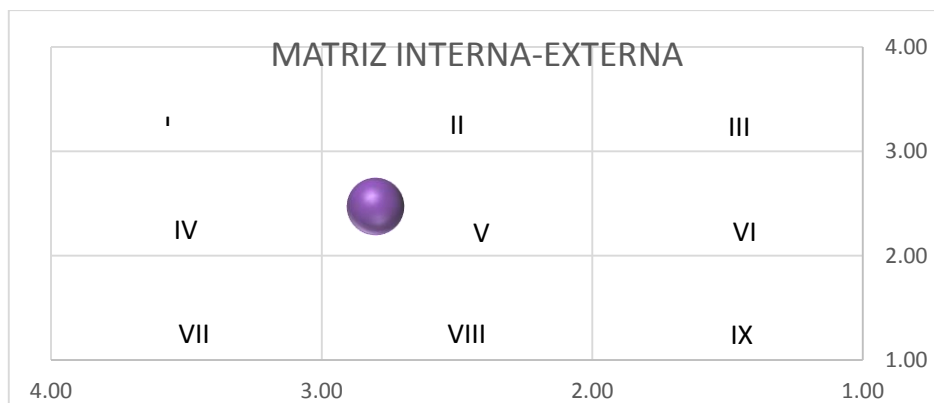


Figura N°6: Matriz Interna-Externa, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

*Fuente: Tabla N°14 Matriz EFI y N°16 Matriz EFE, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

El sustrato en consideración se muestra en detalle en la Figura 6, que indica que el círculo se encuentra principalmente en la pantalla V, donde, según esta teoría, la forma de "mantener y mantener" debe funcionar, debe tenerse en cuenta que la posición de la bola es Los valores de MEFI y las matrices de MEFE especificadas en las Tablas 14 y 16, respectivamente, donde el valor general de MEFI es 2.47, y el valor global de la gráfica y MEFE ubicados en el mapa de enlace del eje Y es 2.80 y se encuentra en el eje X de la gráfica En Retener y mantener implica que las operaciones actuales de la empresa son suficientes para que las ganancias sean justas, pero las mejores elecciones y necesidades no se eliminan ni se rechazan.

- Matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (PEYEA)  
Esta matriz está diseñada para evaluar compañías de diferentes regiones a su entorno, dividiéndolas en poder financiero, industria eléctrica, ventaja competitiva y estabilidad ambiental, valores que son valorados por el Comité de Estrategia.

Tabla N°18: Matriz PEYEA I, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
VALOR	VALOR

FUERZAS FINANCIERAS(FF)	P 1	P 2	P 3	PRO M.	ESTABILIDAD DEL ENTORNO(EF)	P 1	P 2	P 3	PRO M.
Solvencia	6	6	4	5	Cambios tecnológicos	-4	-3	-4	-4
Apalancamiento	5	4	4	4	Tasa de inflación	-4	-2	-1	-2
Liquidez	5	5	5	5	Variabilidad de la demanda	-3	-3	-3	-3
Capital de trabajo	5	3	3	4	Presión competitiva	-4	-5	-4	-4
Riesgos implícitos del negocio	1	1	4	2	Estabilidad política y social	-4	-4	-4	-4
Flujos de efectivo	6	6	2	5	PROMEDIO				-3.5
PROMEDIO				4.2					
VENTAJAS COMPETITIVAS(V C)	P 1	P 2	P 3	PRO M.	FUERZAS DE LA INDUSTRIA(FI)	P 1	P 2	P 3	PRO M.
Participación en el mercado	-1	-4	-3	-3	Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	5	5	5	5
Calidad del servicio	-2	-3	-2	-2	Potencial de crecimiento	6	5	4	5
Lealtad de los clientes	-3	-3	-3	-3	Conocimientos tecnológicos	5	3	4	4
Control sobre los distribuidores de repuestos	-1	-3	-4	-3	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3	3	3	3
Utilización de la capacidad competitiva	-1	-2	-2	-2	Demanda	5	5	6	5
PROMEDIO				-2.5	Regulaciones del sector	4	4	4	4
					PROMEDIO				4.4

Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

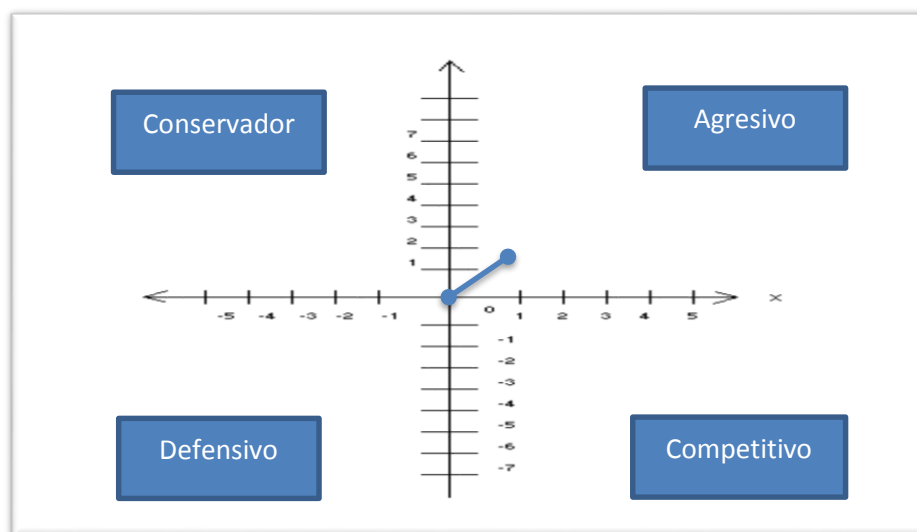


Figura N°7: Matriz PEYEA II, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

Fuente: Tabla N°18 Matriz PEYEA I, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

En el Formulario No. 18 podemos ver los aspectos específicos de Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Ambiente Estable (EE) e Industrias de Fuerza (FI) en la primera parte del Comité de Estrategia de Matriz de PEYEA evaluado, evaluación y calificación Todos los aspectos están indicados por el marco teórico, FF e IF al otorgar una puntuación de 1 (peor) a 6 (mejor) y VC y EE, dando un valor de -6 (peor) -1 a -1 (más Ok). Después de obtener el promedio de cada una de las cuatro regiones, el eje X se establece mediante la suma de los valores promedio con una puntuación de 0.93 EE y FI, y el eje Y es el promedio de FF y VC determinado por la suma, no el índice de 1.6. . Después de los indicadores de desempeño en su eje, el representante del vector debe tomar una orientación estratégica en la cual la compañía debe explotar completamente sus fortalezas internas de la "agresividad" de la compañía a su propia posición en su entorno.

#### • Matriz de Perfil de Competición (MPC)

La siguiente matriz nos permite analizar de manera efectiva la posición de una empresa frente a la competencia directa en su entorno de desarrollo, eligiendo los factores de éxito tomados de su propia fuerza interna, como se muestra a continuación.

Tabla N°19: Matriz MPC, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

					Multiservicios Abila Diésel E.I.R.L					Multiservicios Nieto S.A					Vicar Multiservicios						
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO				CALIFICACIÓN				CALI F. PON D.	CALIFICACIÓN					CA LIF. PO ND.	CALIFICACIÓN					CAL IF. PON D.
	P1	P2	P3	PRO M.	P1	P2	P3	T		P 1	P 2	P 3	O 4	T		P 1	P 2	P 3	O 4	T	
Compromiso con la mejora continua.	0.08	0.06	0.07	0.07	3	3	2	3	0.21	1	2	3	2	2	0.14	2	2	2	2	2	0.14
Calidad del servicio.	0.20	0.15	0.14	0.16	4	4	4	4	0.65	3	2	1	3	3	0.49	2	4	3	4	4	0.65
Personal técnico calificado.	0.10	0.10	0.10	0.10	3	3	4	3	0.3	3	3	3	3	3	0.3	2	1	2	2	2	0.2
Innovación electrónica	0.17	0.12	0.14	0.14	3	3	3	3	0.43	1	2	3	3	3	0.43	1	1	2	2	2	0.29
Técnicos en constante capacitación.	0.05	0.09	0.09	0.08	2	2	4	2	0.15	1	1	1	1	1	0.08	1	1	1	1	1	0.08

Horarios atípicos	0.0 6	0.0 3	0.0 7	0.05	2	2	2	2	0.1	3	3	2	3	3	0.16	3	2	2	3	3	0.16
Tipo de trabajo (presión).	0.0 5	0.0 5	0.0 5	0.05	3	2	2	2	0.1	2	1	1	2	2	0.1	1	1	1	1	1	0.05
Publicidad.	0.2 0	0.1 5	0.1 7	0.17	4	2	2	2	0.35	2	2	3	2	2	0.35	3	3	3	3	3	0.52
Gestión interna.	0.0 8	0.0 9	0.1 2	0.10	1	2	2	2	0.2	3	2	1	3	3	0.3	2	2	2	2	2	0.2
Uso de tecnología s.	0.0 5	0.0 9	0.0 7	0.07	1	1	1	1	0.07	2	2	2	2	2	0.14	4	3	3	3	3	0.21
<b>TOTAL</b>				<b>1.00</b>					<b>2.56</b>						<b>2.4 7</b>						<b>2.4 9</b>

*Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

Empresas como Multiservicios Nieto SA y párrocos se atienden principalmente en el famoso tipo de gasolina mecánica y diésel de la ciudad. En este caso, notamos que MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL es un poco prominente ante ellos debido a factores como la calidad en el servicio. La capacitación continua con los trabajadores, sin embargo, puede ser superada significativamente en el uso y la promoción de la tecnología, y otros factores a menudo van a estas empresas en conjunto, dando las condiciones y los tipos de trabajo realizado. Cabe señalar que este análisis, además de la precisión de la participación del Comité de Estrategia, involucró a los investigadores como un método de paradoja del "espía del cliente" además de la aplicación.

- Gran Matriz de Estrategia (MGE)

La matriz detalla las características de la empresa y la coloca en un cuadrante estratégico definido que muestra qué tipo de archivo de configuración muestra frente al mercado.

Tabla N°20: Matriz GE I, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

CUADRANTE	CARACTERÍSTICAS	P1	P2	P3	SI	NO
I	Centrarse en el mercado.	NO	NO	SI		X
	Cambia tu ventaja competitiva.	NO	NO	NO		X
	Exceso de recursos	SI	NO	NO		X
	Un solo producto lidera el mercado y la diversidad concéntrica.	SI	SI	SI	X	
	Tomar riesgos activamente.	NO	SI	SI	X	
	<b>Características generales del cuadrante I</b>				<b>2</b>	<b>3</b>
II	Evalúa cuidadosamente su enfoque de mercado actual.	SI	SI	SI	X	

	Falta de capacidad para competir en un mercado en crecimiento.	NO	NO	SI		X
	Rápido crecimiento del mercado	NO	SI	SI	X	
	Falta de ventaja competitiva.	NO	NO	NO		X
	Aprovecha al máximo los fondos y fondos.	SI	SI	SI	X	
	<b>Características generales del cuadrante II</b>				<b>3</b>	<b>2</b>
<b>III</b>	El mercado está creciendo lentamente.	NO	NO	NO		X
	Posición competitiva débil	NO	NO	SI		X
	Limitar la liquidez y el flujo de caja.	SI	NO	NO		X
	Reestructuración continua y cambio operacional.	SI	SI	SI	X	
	Falta de recursos y falta de gestión para alcanzar estos objetivos.	NO	NO	NO		X
	<b>CARACTERÍSTICAS TOTALES CUADRANTE III</b>				<b>1</b>	<b>4</b>
<b>IV</b>	Fuerte posición competitiva, pero el mercado está creciendo lentamente.	NO	NO	NO		X
	La ventaja de iniciar un programa de diversificación.	SI	NO	SI	X	
	Altos niveles de flujo de caja y limitada demanda interna de crecimiento.	SI	NO	NO		X
	Diversificación concéntrica, grupal u horizontal.	NO	SI	NO		X
	Tienden a compartir riesgos y aprovechar oportunidades.	SI	SI	SI	X	
	<b>TOTAL DE CARACTERÍSTICAS CUADRANTE IV</b>				<b>2</b>	<b>3</b>

Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.



Figura N°8: Matriz GE II, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

Fuente: Tabla N°20 Matriz GE I, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

La figura N°8 muestra a MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL. Ubicado en el cuadrante II de la matriz de GE, esto indica que tiene una posición competitiva más débil, ya que se ha observado en matrices anteriores que no explota completamente el potencial de sus ventajas; sin embargo, enfrenta un rápido crecimiento del mercado si lo desea. Para crecer significativamente, debe ser utilizado por la empresa.

- Desarrollar un mapa estratégico.

El mapa estratégico de la compañía se desarrolla con un enfoque de planificación estratégica, como un cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral se centra en el equilibrio organizativo de finanzas, clientes, procesos internos y perspectivas de aprendizaje.

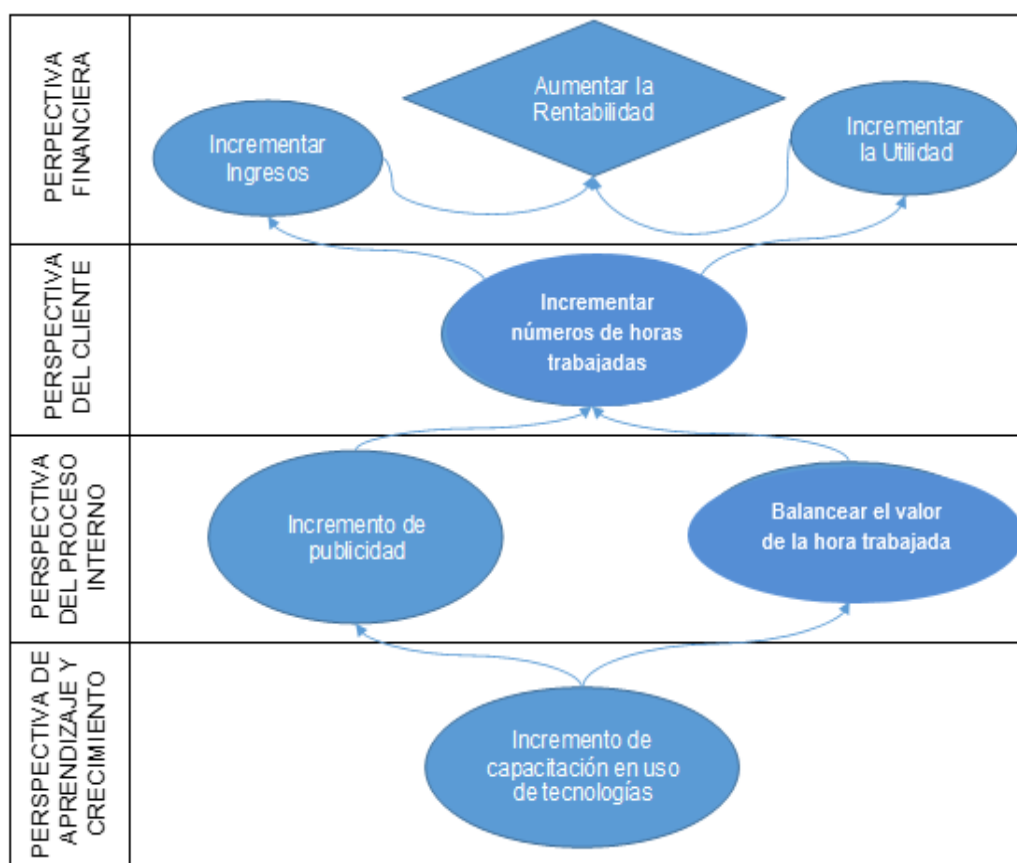


Figura N°9: Propuesta de Mapa Estratégico. MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

*Fuente: Tabla N°26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*



La función principal del mapa estratégico que se muestra en la Figura 9 es mostrar con precisión las acciones asociadas con las ideas anteriores, después de lo cual debemos especificar indicadores que supervisen el progreso de la empresa y se centren en esos objetivos.

	VÍNCULO DE CAUSA Y EFECTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS ESTRATÉGICAS
PERPECTIVA FINANCIERA		Incrementar ingresos	Aumento de ventas vs año anterior	Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.
		Incrementar Utilidad Neta	Aumento del margen de utilidad neta vs año anterior	Margen de utilidad neta superior al 15%
PERPECTIVA DEL CLIENTE		Aumentar el número de horas trabajadas	Aumento de horas vs año anterior	Aumentar el número de horas trabajadas en un 20%
PERPECTIVA DEL PROCESO INTERNO		Aumentar inversión en publicidad masiva	Aumento de gastos en publicidad vs año anterior.	Aumentar el número de horas trabajadas en un 20%
		Balance el valor de la hora trabajada	Aumento no mayor al 15% en el valor promedio de la hora	Limitar el aumento del valor de la hora en no mas de un 15%
PERPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Realizar capacitación en tecnología y uso internet para personal administrativo	Inversión en capacitación	Invertir un aproximados del 20% de utilidades del año pasado en capacitación

Figura N°10: Despliegue de Estrategias y Metas. MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.,2018.

*Fuente: Tabla N°26 Criterio de perspectivas de Balanced Scorecard. MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

De acuerdo con los estándares de la compañía, la Figura No10 descompone el mapa estratégico anterior, establece los indicadores que necesitamos para los objetivos propuestos y establece las

acciones necesarias para alcanzar los objetivos.

Finalmente, después de establecer los indicadores del mapa estratégico, explique la relación entre sus estrategias de desarrollo y la rentabilidad esperada del período futuro. Los objetivos de estas estrategias son:

En comparación con el año anterior, las ventas aumentaron en más del 30%.

Las ventas se definen por la cantidad de horas especificadas cada año multiplicadas por el promedio de horas, que se definirá más adelante.

El margen de beneficio neto es superior al 15%.

El margen de beneficio neto está determinado por el beneficio de ventas total restante después de la fusión de todos los gastos operativos, administrativos y fiscales.

Aumentar las horas de trabajo en un 20%.

El aumento del 20% es el resultado de un análisis de los resultados de ingresos de los datos históricos encontrados entre 2016 y 2017.

Horas 2016: horas 2016, ganancias: S / .60016.32

2017 horas de oficina: 2154 horas; ganancias: S / .64124.58

Obtenido 2017 S / .64124.58-S / .60016.32 = S / .4108.2 adjunto 2016 y señaló que la diferencia entre los dos años es que hay una diferencia entre los dos, es decir, un aumento del 10% para obtener el beneficio anterior de 138 horas.

Luego, aumente la cantidad de horas en un 20% mediante una correlación simple, expresada como 304 horas. Usted obtiene:

$$138 \text{ horas} \rightarrow S/.4108.26$$

$$304 \text{ horas} \rightarrow S/.X$$

$$X = S/.9050.08$$

Lo cual se interpreta como:

$$S/.64124.58 \rightarrow 100\%$$

$$S/.9050.08 \rightarrow X\%$$

$$X = 14.11\%$$

Por lo tanto, podemos inferir que un aumento del 20% en el tiempo desde 2017 traerá la siguiente etapa, lo que ayudará a aumentar las ventas de una pequeña parte del aumento en las ventas.

- Limite el aumento en el valor por hora en no más del 15%.

El crecimiento de cualquier empresa depende de la cantidad de beneficios que se derive de la actividad económica, en este caso, las ventas no solo dependen de la cantidad de productos vendidos, sino también del precio proporcional al costo de las ventas. Su producción y el margen de beneficio adicional que debe ser generado. La calidad de un producto o servicio calificado, que tiene sus razones para el siguiente precio, permite aumentar varios marcos:

- ☐ Revisión de especificaciones.
- ☐ Implementar un proceso de mejora continua.
- ☐ Contrato profesional.
- ☐ Necesita revisión.
- ☐ Capacitación del personal, etc.

Por lo tanto, cualquiera de estas mejoras de implementación se consideran mejoras de calidad y demuestran que en el aumento de sus valores, se utiliza la siguiente fórmula en el mismo.

En este caso, finalmente se espera que las ventas durante el período de 2018-19 aumenten, y después del aumento en el número de horas especificadas en el punto de análisis anterior, se buscará el equilibrio entre el precio requerido para obtener un aumento significativo y el precio no requerido para aumentar significativamente. . Para aumentar excesivamente el valor de nuestros servicios, considere que este valor no debe aumentar en más del 15%.

$$\text{Precio Final} = \frac{\text{Precio Actual}}{(1 - \text{Porcentaje de aumento deseado})}$$

$$\text{Precio Final} = \frac{S/.29.77}{(1 - 0.11)}$$

$$\text{Precio Final} = S/.34.77$$

Se ha calculado que la contribución más adecuada para el aumento de los precios en las ventas anuales no afecta significativamente el valor del cambio en un 11%, que es significativamente menor que el 15% establecido en la meta estratégica.

Sin embargo, como todos sabemos, la ley económica de la oferta y la demanda determina que el aumento de precios anterior es a pedido, lo que se refleja en el impacto negativo de las siguientes cifras:

$$2016 = S / .29.77 = 2016 \text{ horas de trabajo.}$$

$$2017 = S / .29.77 = 2154 \text{ horas de trabajo.}$$

Estos dos períodos de tiempo funcionan durante 138 horas, este número aumenta entre horas y la adición a la hora mejora el número generado por el período de predicción de anuncios (304 horas):

$$138 \text{ horas} + 304 \text{ horas} = 444 \text{ horas}$$

Por lo tanto, si el precio por hora continúa siendo  $S / .29.77$ , el tiempo de trabajo será:

$$2154 \text{ horas} + 444 \text{ horas} = 2598 \text{ horas de trabajo.}$$

Por lo tanto, se da cuenta de que como el precio predicho obtenido por  $S / .34.77$  está trabajando por 2458 horas, muestra que el aumento en el precio tiene un impacto negativo en el número de horas de trabajo reducido en 7.14%.

- Aumentar los costes publicitarios.

El pilar básico del crecimiento de cualquier negocio es la publicidad, y sabiendo cómo intenta vender, la compañía está estudiando el caso, el gasto en publicidad se reflejará en las horas de trabajo, porque el equivalente a más publicidad, más gente, más gente conduce a más. Más cursos y horarios de trabajo.

$$\text{Gasto publicitario 2016: } S / .500.$$

$$\text{Gastos de publicidad 2017: } S / .600.$$

El cambio en el primer año de gasto en publicidad aumentó en  $S / .100$  en 2017, lo que genera 138 horas adicionales de trabajo incrementado, al igual que el aumento de 30 horas en el punto ideal de la hora se proyectará al próximo ciclo antes de la observación de la estrategia.  $S /$

.100 → 138 horas

$$S/.x \rightarrow 304 \text{ horas}$$

$$x = S/.220$$

Por lo tanto, más el gasto de 2017 más el monto aproximado que se debe aumentar durante el período esperado, obtuvimos  $S / .600 + S / .220 = S / .820$  durante el período esperado.

Formación técnica para ejecutivos.

Para los costos de capacitación asumidos, se utilizan dos cursos técnicos y de Internet como referencia para mostrar los costos relativamente estandarizados en función de sus enlaces respectivos.

Curso de informática - Universidad Complutense - Madrid.

"Redes sociales y comunidades virtuales"

Costo: € 90 = S / .330 ~ S / .350.

Referencia: <http://cursosinformatica.ucm.es/curso-redes-sociales.html>

Curso Técnico y de Comunicación - Pontificia Universidad Católica del Perú.

"Curso - Seminario de Gestión de Redes Sociales"

Costo: S / .290.

Referencia: <http://www.pucp.edu.pe/curso/manejo-redes-sociales-emprendedores/>

La compañía tiene tres colaboradores, lo que significa que el costo promedio del curso se multiplicará por 4 para cubrir los costos totales de capacitación:

Costo máximo:  $S / .350 \times 3 \text{ personas} = S / .1050$

Vale la pena señalar que el límite del presupuesto no puede exceder el 20% del beneficio neto del año anterior.

$$\text{Utilidad Neta 2017} = S/.6594.58$$

$$S/.6594.58 \rightarrow 100 \%$$

$$S/.1050 \rightarrow X \%$$

$$= 15.92\%$$

En lo cual observamos que el costo no supera el 20% de las utilidades del periodo anterior lo cual lo hace viable.

### 3.5. Impacto del planeamiento estratégico en la rentabilidad.

Después del primer análisis de ganancias al inicio de los resultados, después de que se hayan establecido todos los procesos de planificación estratégica, de acuerdo con la nueva estrategia, podemos predecir los resultados en función de los aspectos implicados en la nueva estrategia.

Tabla N°21: Aporte de las estrategias a la rentabilidad, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.,2018.

ESTRATEGIA	META ESTRATÉGICA	APORTE RENTABILIDAD
Incrementar ingresos.	Aumento de más del 30% de ventas con respecto al año anterior.	<b>Total, ventas 2018-19:</b> Nº Horas Trabajadas (2458 horas) x Valor Promedio de la Hora. (S/.34.77) = S/.85 464.66 <b>Año 2017</b> =S/.64 124.58 2017 – (2018-19) = ~Aumento del 33%
Incrementar utilidad neta.	Margen de utilidad neta superior al 15%.	<b>Utilidad neta:</b> $M. U. Neta = \frac{Utilidad Neta}{Ventas} \times 100$ $M. U. Neta = \frac{S/.21706.66}{S/.85464.66} \times 100 = 25.40\%$
Aumentar número de horas trabajadas.	Aumentar el número de horas trabajadas en un 20%.	<b>2016 al 2017</b> + 10% horas = +138 horas = S/. 4 108.26 <b>2017 al 2018-19</b> +20% horas = +304 horas = S/.9 050.08
Balancear el valor de la hora trabajadas para compensar costos operativos.	Limitar el aumento del valor de la hora en no más de un 15%	<b>Tabulación:</b> $Precio Final = \frac{S/.29.77}{(1 - 0.11)}$ $Precio Final = S/.34.77$
Aumentar inversión en publicidad masiva.	Aumento de gastos en publicidad	<b>2016-2017</b> = +138 horas = +S/.100 invertidos. <b>2017-(2018-19)</b> = +304 horas = + 220 soles invertidos. <b>Inversión 2017</b> = S/.600+S/.220= S/.820
Realizar capacitación en tecnología para el personal administrativo.	Invertir un aproximado del 20% de utilidades del año pasado en capacitación.	<b>Investigación de cursos:</b> Internacional: 90€ ~ S/.330-S/.350 Nacional: S/.290 Asumiendo el costo máximo = S/.350 x 3 personas = S/.1050 Utilidad Neta 2017 = S/.6594.58 S/.6594.58 → 100 % S/.1050 → X %; <b>X = 15.92%</b>

Fuente: Figura N°10, Elaboración propia, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

Tabla N°22: Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.,2018.

ASPECTOS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018-19
No. de horas trabajadas	2016	2154	2458
Valor promedio de la hora (S/.)	29.77	29.77	34.77
<b>TOTAL DE VENTAS (S/.)</b>	<b>60,016.32</b>	<b>64,124.58</b>	<b>85,464.66</b>
Pago colaboradores (S/.)	45,000.00	46,220.00	47,440.00
Pago de alquiler (S/.)	6,000.00	6,000.00	6,570.00
Pago de servicios (S/.)	2,400.00	2,910.00	3,630.00
Presupuesto de capacitación (S/.)	0	0	1050.00
Pago publicidad (S/.)	500.00	600.00	820.00
Otros pagos (S/.)	1,500.00	1,800.00	2,100.00
<b>TOTAL EGRESOS (S/.)</b>	<b>55,400.00</b>	<b>57,530.00</b>	<b>61,610.00</b>
<b>UTILIDAD NETA (S/.)</b>	<b>4,616.32</b>	<b>6,594.58</b>	<b>23,854.66</b>

Fuente: Área de contabilidad, Tabla N°21 Aportes de las estrategias a la rentabilidad, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

Tabla N°23: Indicadores de Rentabilidad Proyectada, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.,2018.

ASPECTOS	2016	2017	2018-19	VARIACIÓN
Ventas netas (S/.)	60,016.32	64,124.58	85,464.66	21,340.08
Costo de producto vendido (S/.)	45,000.00	46,220.00	48,490.00	2,270.00
<b>UTILIDAD BRUTA (S/.)</b>	<b>15,016.32</b>	<b>17,904.58</b>	<b>36,974.66</b>	<b>19,070.08</b>
Gastos de administración (S/.)	8,400.00	8,910.00	10,200.00	1,290.00
Gastos de ventas (S/.)	2,000.00	2,400.00	2,920.00	520.00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL (S/.)</b>	<b>4,616.32</b>	<b>6,594.58</b>	<b>23,854.66</b>	<b>17,260.08</b>
Intereses (S/.)	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión para impuestos (S/.)	1,329.00	2,148.00	2,967.00	819.00
<b>UTILIDAD NETA (S/.)</b>	<b>3,287.32</b>	<b>4,446.58</b>	<b>20,887.66</b>	<b>16,441.08</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>	<b>25.02%</b>	<b>27.92%</b>	<b>43.26%</b>	<b>15.34%</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>7.69%</b>	<b>10.28%</b>	<b>27.91%</b>	<b>17.63%</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>	<b>5.48%</b>	<b>6.93%</b>	<b>24.44%</b>	<b>17.51%</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA DEL SECTOR</b>	<b>15.30%</b>			

Fuente: Tabla N°22 Resumen de Ingresos y Gastos Proyectado, Anexos Tabla N°24 y N°25, Análisis Vertical/Horizontal Proyectado, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL

*EIRL.*

Sobre la base de la observación final de la tabla No23, los cambios en los indicadores de rentabilidad indican que el margen de ganancia bruta ha aumentado en los dos primeros años de manera moderada, pero el cambio en la selección después de la planificación ha cambiado en un 15.34%, lo que indica que las ganancias se han incrementado significativamente en los pagos y otros aumentos. Los cambios significativos son el alcance del beneficio operativo, donde el cambio, con proyecciones aumentadas en aproximadamente el 17,63 por ciento durante el mismo período, lo que indica que hay gastos para la optimización de recursos que excluyen el gasto a pesar del aumento de la publicidad y los problemas técnicos. Finalmente, el indicador más importante, el margen de utilidad neta, indica que después de la aplicación del plan estratégico, el aumento en el rango de la proporción es visible, alcanzando un cambio del 17.51%, alcanzando el 24.44%, que será ligeramente superior al beneficio promedio de la industria, así como por el hecho. En 2016 y 2017, la tasa de impuestos se redujo en un 28% durante el período del estado de 2018-19 en un 30%, lo que demostró que la compañía y su administración de costos y beneficios son positivos.



#### IV. DISCUSIÓN

En 2017, un análisis del 7.09% de la rentabilidad actual (Tabla No. 2) es más significativo que el sector de servicios promedio, que está representado por un 15.3%, según INEI (Figura 19), que define a la compañía en la que se encuentra en el déficit. Tanto en el departamento como en el estudio comparativo de Moncayo (2011), podemos ver que la tasa de mejora a menudo es del 5%, y la investigación de la compañía solo logra una mejora del 1%.

Esta investigación es capaz de construir una misión, visión y valores organizativos como la piedra angular de la planificación estratégica, centrándose en la satisfacción del cliente, que es la perspectiva de nuestra unidad de investigación Rodríguez (2011) debido al impacto de estas dos encuestas. La misión se centra en los clientes finales de la organización y su satisfacción, lo que se suma a la visión de ser el objetivo final de la empresa.

Los resultados del análisis son consistentes con la mejora continua, la buena calidad del servicio, la mala visibilidad o el uso limitado de la tecnología, y se centran en las principales ventajas de la política; a su vez, el análisis externo muestra una buena oportunidad para adquirir tecnología fácilmente y agregar a Los servicios y las piezas no están sujetos a amenazas competitivas, como la virtualización, y aumentan su alta demanda de redes sociales; Núñez (2013) en su investigación, los factores externos desempeñan un papel importante en el crecimiento de la mayoría de las empresas, en función de su El nivel de crecimiento de cómo interactúan los factores internos de la organización se encuentra, sin embargo, nuestra investigación también se realiza en el caso de las múltiples empresas mecánicas de una empresa, enfatizando si los factores externos están controlados por la propia empresa y la mejor posibilidad de mejora es Los cambios favorables en los factores internos enfrentan con éxito la presencia de cualquier entorno.

El trabajo actual del enfoque "mantener, mantener" de la matriz de la IE, la matriz PEYEA muestra que la industria enfrenta decisiones más precisas. La visión "agresiva" de la penetración en el mercado está aprovechando nuestras fortalezas

y oportunidades. La matriz MPC muestra nuestra La empresa se encuentra en el mismo nivel y es competitiva, y con una capacidad mejorada, la matriz de GE dijo que la empresa se encuentra actualmente en un mercado débil con poca competitividad, lo que sugiere un mejor uso de sus ventajas. El estudio Otiniano (2016) declaró que como opción se ha reconocido que las empresas deben mantener su perfil de proceso y estrategias conservadoras y monitorear la capacidad de crecer sin un deseo directo de enfrentar esta investigación y desaprobando este punto de vista, y afirmar que cada compañía El objetivo debe ser continuar creciendo, con el crecimiento y la mejora de los costos, las agencias deben atacar y más sorpresas de ingresos en el mercado constante.

El margen de beneficio neto post-proyección del plan estratégico es de 24.44% (Tabla No. 23). El monto restante es más alto que el promedio industrial de 15.3% (Figura 14), lo que indica que el plan estratégico está operado adecuadamente en teoría. Además, podemos reafirmar este hecho con base en el estudio de Núñez (2013) y Moncayo (2011), en el que la realización de todo o parte del plan estratégico producirá mejoras significativas, y una base más para nuestra presentación de la planificación estratégica es Propuestas de objetivos y estrategias para guiar las mejoras que se reflejan en el aumento de los ingresos y la rentabilidad (D'ALESSIO, 2016).

## V. CONCLUSIONES

La empresa MULTISERVICIOS ABILA Diesel EIRL muestra el desempeño, 2018. Su cambio favorable se debe a una mejor decisión, que se observa con los resultados de la matriz de indicadores útiles de madurez, pero reduce la falta de varios factores sobre la influencia interna o externa de la empresa. Es probable que el control marque un punto de mayor crecimiento que 2016-2017, con solo 1.61% de 2016 a 2017, alcanzando una ganancia neta de 7.09%, muy por debajo del 15.3% de la industria de servicios.

Esta tarea puede resultar en observar la ubicación actual de la compañía, establecer una actividad económica concisa y las razones de su existencia, y la misma tarea establecer un objetivo para posicionar el futuro de la compañía que usted desea, formando la piedra angular de la dirección estratégica para el plan estratégico de la compañía.

El análisis estratégico de la empresa determina que la empresa tiene aspectos internos sólidos y supera sus debilidades al utilizar sus ventajas de manera adecuada. Al mismo tiempo, sus factores externos indican que las oportunidades de la empresa tienen un impacto mayor que las amenazas actuales y, mediante el uso correcto de las ventajas, los niveles de crecimiento. Se puede mejorar significativamente.

El análisis estratégico de la compañía ha logrado un total de cuatro aspectos estratégicos generales, uno que indica que la empresa puede mantener su velocidad actual a través de las recomendaciones de la matriz de IE, y los otros tres están decidiendo que un indicador de configuración positivo para el listado todavía necesita mejoras internas en PEYEA, Bajo la guía de los resultados de la matriz de MPC y GE, finalmente, el Balanced Scorecard muestra indicadores que cumplen con los objetivos y las estrategias.

El análisis del período de ganancias esperadas de 2018-19 muestra un resultado favorable después de la aplicación del plan estratégico, que muestra que el tercer año de operaciones de la compañía creció en un 17.51%, alcanzando el 24.44% de la ganancia neta, lo que refleja el método de planificación estratégica y la mejora continua. El resultado más directo y factible para lograr un crecimiento sostenible..

## **VI. RECOMENDACIONES**

La importancia de la planificación y las operaciones de la estrategia de capacitación para todos los empleados comienza con la asimilación de la visión, la misión y los valores corporativos.

- Fortalecer la investigación de planificación estratégica a través de la investigación de mercado y el análisis de nuevos productos.
- Periódicamente, para detectar cambios internos y evaluar su eficiencia y detectar cambios en el entorno, diseñar estrategias para aprovechar los nuevos entornos o estar en constante evolución para lograr una mejora continua en el desarrollo de métodos y un análisis actualizado de la planificación estratégica.
- En el caso preferido, indica la implementación de la estrategia propuesta, permitiendo que los objetivos recientes observen cambios o cambios reales en un corto período de tiempo, monitoreando constantemente los cambios y dándose cuenta de cómo afectan a la compañía.
- Realizar la planificación estratégica y completar un estudio contable completo que pueda demostrar nuevas restricciones de inversión y analizar con mayor precisión los cambios en los factores económicos internos de la empresa.
- Aumentar el tamaño de la afinidad y la corriente del tema publicitario para que el cliente obtenga un aumento significativo en la tecnología para las soluciones técnicas accesibles a los anuncios y los acordes utilizados para anunciar la facilidad de gestión para un aumento significativo en la sostenibilidad

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Paris, Fernando. Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. s.l. : Editorial Paidotribo, 2011. ISBN:978-129-91-3968-8.

Lopez, Marcelo y Correa, Jorge. Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. s.l. : Editorial Universidad de Caldas, 2007. ISBN: 978-958-82-3161-7.

Mantilla, Kathy. Los Modelos de Planificación estratégica en la Teoría de las Relaciones públicas. s.l. : Editorial UOC, 2011. ISBN: 978-849-78-8323-8.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. s.l. : Pearson Educación, 2007. ISBN:978-970-02-6118-9.

D´ALESSIO, Fernando. Planeamiento Estratégico del sistema educativo en el Perú 2015-2024. s.l. : Centrum Católica Publishing, 2016. ISBN:978-612-41-3937-6.

PUBLICACIONES VERTICE. Dirección Estratégica de Empresas. s.l. : Editorial Vertice, 2008. ISBN:978-849-25-5603-8.

AMO BARAYBAR, Francisco. El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard". s.l. : ESIC Editorial, 2011. ISBN:978-847-35-6788-6.

ROSS, Stephen A., TRAYLER, Rowan M. y BRADFORD D., Jordan. Fundamentos de Finanzas Corporativas, Cuarta Edición. s.l. : McGraw-Hill Education Australia, 2016. ISBN:978-174-37-6300-1.

GAY, José María. Rentabilidad. s.l. : Conecta, 2009. ISBN:978-841-54-3157-2.

Jimenez Arreaga, Justo. Contaduría Pública. s.l. : International Thomson Editores, 2007. ISBN:978-970-68-6273-0.

GITMAN, Lawrence J. y ZUTTER, Chad J. Principios de Administración Financiera. s.l. : Pearson Education, 2013. ISBN:978-607-32-0983-0.

Centro de investigación Universidad César Vallejo. Guía de instrucción para elaborar productos de investigación. Trujillo : UCV, 2013.

La necesidad de la población y la educación. El Comercio: Lima, Perú, 24 de agosto de 2014. (En sección: Economía y Finanzas).

INEI. IV Censo Nacional Económico. 2008.

## TESIS

Correa, Alicia, Acosta, Miguel. Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES. Tesis (Licenciatura en Administración de Empresas). España: Universidad de La Laguna, 2012.

Moncayo, María. Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa Asesorías Clase Aparte. Tesis (Magister en Administración de Empresas). Cali, Colombia: Universidad ICESI, 2011.

Sánchez. Administración estratégica para el logro de la rentabilidad empresarial en las empresas de restauración de automóviles de la ciudad de Arequipa, 2012 – 2013. título (administración con mención en negocios internacionales), en la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2013.

Ferre, Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Empresa de Maquinaria Pesada "Diésel Díaz" - Jaén - 2016, Título (Plan estratégico). Chiclayo, Universidad Cesar Vallejo de Chiclayo, 2016.

Rodríguez, Luis. Plan Estratégico y la Gestión en la Universidad Nacional de Trujillo. Tesis (Doctorado en Planificación y Gestión). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, 2011.

Núñez, Carmen. Formulación del Planeamiento Estratégico para mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión en la institución educativa "Ingeniería" de Trujillo. Tesis (Doctorado en Planificación y Gestión). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, 2013.

Otiniano, Rubén. Diseño e implementación de un sistema de información estratégico basado en el Balanced Scorecard – Caso Universidad Privada Antenor Orrego. Tesis (Título en Ingeniería de Sistemas). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo, 2016.

## ANEXOS

### A. ANEXO DE TABLAS

*Tabla N°3: Análisis Financiero Vertical, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.*

ASPECTOS	2016		2017	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	60,016.32	100%	64,124.58	100%
Costo de producto vendido	45,000.00	74.98%	46,220.00	72.08%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>15,016.32</b>	<b>25.02%</b>	<b>17,904.58</b>	<b>27.92%</b>
Gastos de administración	8,400.00	14.00%	8,910.00	13.89%
Gastos de ventas	2,000.00	3.33%	2,300.00	3.59%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4,616.32</b>	<b>7.69%</b>	<b>6,694.58</b>	<b>10.44%</b>
Intereses	0.00	0%	0.00	0%
Provisión para impuestos	1,329.00	2.21%	2,148.00	3.35%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3,287.32</b>	<b>5.48%</b>	<b>4,546.58</b>	<b>7.09%</b>

*Fuente: Área de contabilidad, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

*Tabla N°4: Análisis Financiero Horizontal, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.*

ASPECTOS	2016 (S/.)	2017 (S/.)	2016 VS 2017	
			VAR. EN SOLES (S/.)	VAR. PORCENTUAL
Ventas netas	60,016.32	64,124.58	4,108.26	6.85%
Costo de producto vendido	45,000.00	46,220.00	1,220.00	2.71%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>15,016.32</b>	<b>17,904.58</b>	<b>2,888.26</b>	<b>19.23%</b>
Gastos de administración	8,400.00	8,910.00	510.00	6.07%
Gastos de ventas	2,000.00	2,300.00	300.00	15.00%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4,616.32</b>	<b>6,694.58</b>	<b>2,078.26</b>	<b>45.02%</b>
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00%
Provisión para impuestos	1,329.00	2,148.00	819.00	61.63%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3,287.32</b>	<b>4,546.58</b>	<b>1,259.26</b>	<b>38.31%</b>

*Fuente: Área de contabilidad, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

*Tabla N°5: Resumen de Ingresos y Gastos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.*

ASPECTOS	AÑO 2016	AÑO 2017
No. de horas trabajadas	2016	2154
Valor promedio de la hora (S/.)	29.77	29.77
<b>TOTAL DE VENTAS (S/.)</b>	<b>60,016.32</b>	<b>64,124.58</b>
Pago colaboradores (S/.)	45,000.00	46,220.00
Pago de alquiler (S/.)	6,000.00	6,000.00
Pago de servicios (S/.)	2,400.00	2,910.00
Pago publicidad (S/.)	500.00	500.00
Otros pagos (S/.)	1,500.00	1,800.00
<b>TOTAL EGRESOS (S/.)</b>	<b>55,400.00</b>	<b>57,430.00</b>
<b>UTILIDAD NETA (S/.)</b>	<b>4,616.32</b>	<b>6,694.58</b>

*Fuente: Área de contabilidad, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

*Tabla N°7: Criterios de misión, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.*

PREGUNTA	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
¿Quiénes son como empresa?	Somos una empresa que tiene como actividad económica la solución de problemas automotriz.	Somos una empresa automotriz fijada en la fiabilidad de nuestro servicio	Somos una empresa dedicada a los solución de problemas de su automóvil .
¿Qué busca su empresa?	Dar al mercado un número variado de soluciones confiables.	Brindar una atención al cliente de alto nivel junto con repuestos y servicio de alto nivel de competencia en el mercado.	Brindar servicio de calidad a un costo relativamente bajo que sea competente.
¿Qué hace su empresa?	Realizamos mantenimiento y reparación de vehículos	Brindamos un servicio de mantenimiento y reparación.	Ofrecemos un servicio mantenimiento y reparación de vehículos.
¿Dónde se desarrolla su empresa?	En la ciudad de Trujillo.	En Trujillo.	En toda la región La Libertad.
¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?	Porque la demanda de centro de reparación es necesario en estos tiempos.	Porque el rubro es rentable, en especial en de diagnóstico.	Por el amplio mercado a explorar en el cual podemos sacar partido de la calidad de un servicio bien hecho.
¿Para quién trabaja su empresa?	Para nuestros clientes.	Tiene un enfoque en satisfacción al cliente.	El cliente.

*Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*





*Tabla N°11: Valoración de aspectos Internos y Externos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PERSONA 1</b>	<b>PERSONA 2</b>	<b>PERSONA 3</b>	<b>TOTAL</b>
Directiva comprometida con la mejora continua.	3	2	3	8
Calidad en el servicio.	3	3	2	8
Personal técnico calificado.	3	2	2	7
Herramienta manual y equipo de taller personal en capacitación continua.	2	3	2	7
Enfoque personalizado a la necesidad del cliente.	2	2	3	7
Personal joven.	2	2	2	6
Personal joven.	1	2	1	4
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Persona 1</b>	<b>Persona 2</b>	<b>Persona 3</b>	<b>TOTAL</b>
Disponibilidad de horario.	3	2	3	8
Régimen de trabajo a presión.	3	3	2	8
Poca visibilidad del local.	3	2	3	8
Falta de una gestión comercial.	2	2	3	7
Uso limitado de la tecnología (diagnostico).	2	2	2	6
Ausencia de un manual de funciones formalizado.	1	1	1	3
Conocimiento limitado de la competencia.	1	1	2	4
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Persona 1</b>	<b>Persona 2</b>	<b>Persona 3</b>	<b>TOTAL</b>
Mercado creciente (anual).	3	3	3	9
Exigencia de conocimientos especializados	3	3	3	9
Nuevas tecnologías.	3	3	3	9
Mercado nuevos y adicionales.	3	2	3	8
Necesidades de servicio eléctrico y electrónico.	2	2	2	6
Clientela en busca de novedades.	1	2	1	4
Situación económica de los clientes.	1	2	2	5
<b>AMENAZAS</b>	<b>Persona 1</b>	<b>Persona 2</b>	<b>Persona 3</b>	<b>TOTAL</b>
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	3	3	3	9
Capacitación de la competencia.	3	3	2	8
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.	3	2	2	7
Cientes con más opciones de servicio.	2	2	2	6
Los distribuidores promocionan su servicio.	2	2	2	6
Incapacidad de seguimiento a los clientes.	1	2	2	5
Copia por parte de la competencia.	1	2	1	4

*Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

Tabla N°13: Sustento, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

ASPECTO	SUSTENTO Y FUENTE
OPORTUNIDADES	
<p>Mercado creciente (anual).</p>	<p>El crecimiento en la adquisición de vehículos en la región La Libertad va en aumento, es así que en el 2016 se reportó que la región cerró el año con 360,000 vehículos en su parque automotor, según lo informó el jefe de Marketing de Etna, Raúl Salvatierra.</p> <p>Asimismo, precisó que en la región La Libertad unos 6,000 vehículos debieron salir de circulación por su antigüedad, sin embargo, en el 2016, solo 600, 200 de los cuales pertenecen al transporte público. A su vez, anunció la nueva línea de baterías Etna con una mayor repotenciación y durabilidad. (Diario Correo – febrero 2017)</p>
<p>Exigencia de conocimientos especializados</p>	<p>El 40% de egresados de maestrías y especializaciones encontró un mejor trabajo mientras continuaba especializándose. Según expertos, ante dos candidatos con perfiles profesionales parecidos, prefieren a aquel con mayor grado de especialización. El 97% de peruanos cree que estudiar una especialización es lo que mejora las posibilidades de empleo. (Peru21 – Especial Posgrados. Febrero 2017).</p> <p>Los mecánicos deben estar familiarizados con el funcionamiento de muchos tipos diferentes de vehículos, aunque algunos se especializan en vehículos fabricados por un fabricante específico. (Francisco serrano – octubre 2017)</p>
<p>Nuevas tecnologías.</p>	<p>Nos ha tocado vivir en la era de la información. La tecnología, no cabe duda, ha irrumpido en nuestras vidas... y ha llegado para quedarse: para hacernos la vida más fácil. Prácticamente nadie puede vivir sin su teléfono móvil, su tablet o su ordenador. El mundo de la posventa no es ajeno a ello. Poco a poco los programas informáticos y de gestión han ido ganando terreno al teléfono y al papel. Y los talleres mecánicos no pueden quedarse al margen.</p> <p>Con la finalidad de ser más productivo, el taller de reparación de vehículos mecánico puede recurrir al uso de herramientas informáticas en infinidad de tareas. Desde consultar catálogos electrónicos a comprar recambios online, encontrar información técnica, usar herramientas de valoración o software de gestión... Hoy en día ningún taller eficiente es ajeno al uso de estas nuevas herramientas. (ARMIN – 2018)</p>
<p>Mercado nuevos y adicionales.</p>	<p>Con la finalidad de estandarizar la normativa que rige al sector automotor para aprovechar los beneficios de la tecnología en materia ambiental, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) trabaja en medidas para la inclusión de las nuevas tecnologías vehiculares que permitirán al Perú vehículos con eficiencia energética y menos contaminantes.</p> <p>La estrategia normativa del MTC para la electro movilidad</p>

	contempla establecer el marco normativo que garantice el ingreso y circulación de vehículos eléctricos en el país , así como su utilización en la prestación de servicios de transporte sostenible, que permitan reducir la emisión de gases de efecto invernadero en el país.(gestión – septiembre 2018)
Necesidades de servicio eléctrico y electrónico.	“En el Ministerio de Energía y Minas estamos trabajando en un proyecto de ley de promoción de vehículos eléctricos e híbridos que ha pasado por varias revisiones”, indicó el funcionario tras afirmar que su sector buscará contar con el apoyo del sector privado para tal meta.(Gestión – septiembre 2018)
AMENAZAS	
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	En circunstancias normales se respeta la iniciativa privada, así como las demás garantías económicas. Sin embargo, un terremoto, una epidemia o las lluvias y desbordes de los ríos producto del fenómeno denominado El Niño costero no son hechos normales. En estas circunstancias los costos se ven en un aumento desmesurado, cambiando la prioridad de gastos de las personas. Se ha visto en estas semanas como los precios elevados han afectado a distintos mercados que pasan a ser secundarios cuando se está en emergencia. (Desastres Naturales y Libertad de precios .El Comercio)
Capacitación de la competencia.	Mientras los mecánicos antiguos estaban acostumbrados a diagnosticar las unidades en base a la intuición y un juego de herramientas común como los probadores de corriente, los profesionales de hoy están preparados para analizar las señales eléctricas recibidas por la computadora, entregando respuestas más calificadas a sus clientes. Esto se debe principalmente a la formación continua de conocimiento, lo que les permite estar actualizados respecto a la información de armado, despiece y planos electrónicos según marca, modelo y año del vehículo. En este sentido, los software Alldata, Mitchell on Demand y Autodata son de suma importancia para estar al corriente de la información técnica automotriz.
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayores.	El consumidor peruano se caracteriza por ser exigente y racional al momento de tomar decisiones de compra. En este sentido, la calidad aparece como la principal preocupación para el 87 por ciento de los peruanos al momento de adquirir un producto. Por otro lado, los resultados del estudio revelan que su comportamiento de compra es criterioso y a conciencia: sólo una pequeña minoría (25%) afirma comprar impulsivamente cosas que realmente no necesita, probablemente influya en este aspecto que un alto porcentaje (84%) utiliza una lista de compras en gran parte de sus viajes a la tienda. Además, tan sólo un 41 por ciento manifiesta tener una inclinación a la adopción temprana de nuevos productos y menos de la mitad de los encuestados (47%) se muestra proclive a comprar

	<p>productos de marcas famosas o aspiracionales. (Nielsen 2014)</p> <p>Mientras los mecánicos antiguos estaban acostumbrados a diagnosticar las unidades en base a la intuición y un juego de herramientas común como los probadores de corriente, los profesionales de hoy están preparados para analizar las señales eléctricas recibidas por la computadora, entregando respuestas más calificadas a sus clientes.</p> <p>Esto se debe principalmente a la formación continua de conocimiento, lo que les permite estar actualizados respecto a la información de armado, despiece y planos electrónicos según marca, modelo y año del vehículo. (Pelp - Octubre 2016)</p>
Clientes con más opciones de servicio.	<p>Para ese importante mercado de autos de segunda mano que no utilizan el servicio posventa de los concesionarios, existe una oferta de talleres particulares, multimarca y especializados, que ha aumentado considerablemente en los últimos años, de manera directamente proporcional al crecimiento del parque automotor. (el comercio – Noviembre 2015)</p>
Los distribuidores promocionan su servicio.	<p>Cada vez que un concesionario de cualquier marca vende un vehículo, entrega al flamante propietario un manual en el que brinda recomendaciones sobre el uso del mismo y sobre los plazos y condiciones en los que deben hacerse los chequeos rutinarios. Además, se especifica que estas tareas deben llevarse a cabo únicamente en los talleres autorizados por el fabricante, al menos mientras esté vigente la garantía del auto, en tiempo o en recorrido.</p> <p>En la actualidad, con el protagonismo que ha cobrado el servicio posventa dentro del negocio automotor, son muchos los dueños que llevan sus unidades a los mantenimientos preventivos en los talleres oficiales, incluso después de que la garantía expira. Esto ofrece la ventaja de que los técnicos especializados conocen con precisión los trabajos que se deben realizar y los puntos que se deben revisar en un determinado kilometraje, y el taller cuenta con los equipos y herramientas adecuados, además de los repuestos originales cuando se requieren. (el Comercio – noviembre 2015)</p>

*Fuente: Investigación.*

Tabla N°15: Ponderación de Factores Internos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

FORTALEZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC (3-4)
Directiva comprometida con la mejora continua.	0.16	0.17	0.2	0.18	4	4	4	4
Calidad en el servicio.	0.15	0.09	0.1	0.11	4	4	4	4
Personal técnico calificado.	0.07	0.09	0.04	0.07	4	3	3	3
Herramienta manual y equipo de taller	0.11	0.03	0.07	0.07	4	4	3	4
personal en capacitación continua.	0.05	0.07	0.05	0.06	3	3	3	3

DEBILIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC (3-4)
Disponibilidad de horario.	0.06	0.05	0.06	0.06	2	2	2	2
Régimen de trabajo a presión.	0.09	0.09	0.03	0.07	2	2	1	2
Poca visibilidad del local.	0.2	0.11	0.15	0.15	1	1	1	1
Falta de una gestión comercial.	0.1	0.12	0.11	0.11	1	1	1	1
Uso limitado de la tecnología (diagnostico).	0.12	0.15	0.1	0.12	1	1	2	1

Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

*Tabla N°17: Ponderación de Factores Externos, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.*

OPORTUNIDADES	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
Mercado creciente de servicios (anual).	0.18	0.16	0.1	0.15	4	4	4	4
Exigencia de conocimientos especializados	0.09	0.09	0.1	0.09	2	2	3	2
Nuevas tecnologías.	0.15	0.11	0.11	0.12	4	4	2	4
Mercado nuevos y adicionales.	0.13	0.12	0.11	0.12	3	2	3	3
Necesidades de servicio eléctrico y electrónico.	0.14	0.1	0.07	0.10	3	3	3	3
AMENAZAS	PESO				CLASIFICACIÓN			
	P1	P2	P3	PROM	P1	P2	P3	ELEC.
Ocurrencia de nuevos desastres naturales.	0.16	0.16	0.09	0.14	1	2	2	2
Capacitación de la competencia.	0.05	0.04	0.1	0.06	2	1	2	2
Las exigencias de los usuarios son cada vez mayor.	0.09	0.1	0.1	0.10	2	2	3	2
Clientes con más opciones de servicio.	0.02	0.04	0.05	0.04	3	1	3	3
Los distribuidores promocionan su servicio.	0.1	0.06	0.08	0.08	1	2	2	2

*Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.*

Tabla N°24: Análisis Financiero Vertical Proyectado, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

ASPECTOS	2016		2017		2018- 19(proyectado)	
	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL	MONTO (S/.)	% DEL TOTAL
Ventas netas	60,016.32	100%	64,124.58	100%	85,464.66	100%
Costo de producto vendido	45,000.00	74.98%	46,220.00	72.08%	48,490.00	56.74%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>15,016.32</b>	<b>25.02%</b>	<b>17,904.58</b>	<b>27.92%</b>	<b>36,974.66</b>	<b>43.26%</b>
Gastos de administración	8,400.00	14.00%	8,910.00	13.89%	10,200.00	11.93%
Gastos de ventas	2,000.00	3.33%	2,400.00	3.74%	2,920.00	3.42%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4,616.32</b>	<b>7.69%</b>	<b>6,594.58</b>	<b>10.28%</b>	<b>23,854.66</b>	<b>27.91%</b>
Intereses	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%
Provisión para impuestos	1,329.00	2.21%	2,148.00	3.35%	2,967.00	3.47%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3,287.32</b>	<b>5.48%</b>	<b>4,446.58</b>	<b>6.93%</b>	<b>20,887.66</b>	<b>24.44%</b>

Fuente: Área de contabilidad, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

Tabla N°25: Análisis Financiero Horizontal Proyectado, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018.

ASPECTOS	2016 (S/.)	2017 (S/.)	2016 VS 2017		2018 (S/.)	2017 VS 2018-19	
			VAR. EN SOLES (S/.)	VAR. %		VAR. EN SOLES (S/.)	VAR. %
Ventas netas	60,016.32	64,124.58	4,108.26	6.85%	85,464.66	21,340.08	33.28%
Costo de producto vendido	45,000.00	46,220.00	1,220.00	2.71%	48,490.00	2,270.00	4.91%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>15,016.32</b>	<b>17,904.58</b>	<b>2,888.26</b>	<b>19.23%</b>	<b>36,974.66</b>	<b>19,070.08</b>	<b>28.37%</b>
Gastos de administración	8,400.00	8,910.00	510.00	6.07%	10,200.00	1,290.00	14.48%
Gastos de ventas	2,000.00	2,400.00	400.00	20.00%	2,920.00	520.00	21.67%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4,616.32</b>	<b>6,594.58</b>	<b>1,978.26</b>	<b>42.85%</b>	<b>23,854.66</b>	<b>17,260.08</b>	<b>80.88%</b>
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
Provisión para impuestos	1,329.00	2,148.00	819.00	61.63%	2,967.00	819.00	38.13%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3,287.32</b>	<b>4,446.58</b>	<b>1,159.26</b>	<b>35.26%</b>	<b>20,887.66</b>	<b>16,441.08</b>	<b>77.04%</b>

Fuente: Área de contabilidad, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.



Tabla N°26: Criterio de perspectivas del Balanced Scorecard, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar los ingresos	incremento de la utilidad	incrementar la rentabilidad
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	incrementar número de horas trabajadas	incrementar número de horas trabajadas	incrementar número de horas trabajadas
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	incremento de publicidad	aumentar el precio del servicio	aumentar el precio del servicio
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	capacitación del personal	capacitación del personal	capacitación del personal

Fuente: Comité Estratégico, MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL.

## B. ANEXO DE FIGURAS

	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Enumerar las de mayor impacto FCE	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Usar las fuerzas para evitar las amenazas
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Enumerar las de mayor impacto FCE	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura N°11: Matriz FODA, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

		Matriz de Factores (MEFI)			
		Factores determinate de éxito	Peso	Valor	Ponderacion
Fortalezas	1				
	2				
	3				
	4				
	Subtotal				
Debilidades	1				
	2				
	3				
	4				
	Subtotal				
	TOTAL				

Valor:

- 4 Fortaleza mayor
- 3 Fortaleza menor
- 2 Debilidad menor
- 1 Debilidad mayor

*Figura N°12: Matriz MEFI, D'Alessio, 2016.*

*Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.*

		Matriz de Factores (MEFE)			
		Factores determinate de éxito	Peso	Valor	Ponderacion
Oportunidades	1				0
	2				0
	3				0
	Subtotal				
Amenazas	1				0
	2				0
	3				0
	Subtotal		0		
	TOTAL		0		0

Valor:

- 4 Responde muy bien
- 3 Responde bien
- 2 Responde promedio
- 1 Responde mal

*Figura N°13: Matriz MEFE, D'Alessio, 2016.*

*Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	CALIF	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>	CALIF
Rendimiento sobre la inversión		Cambios tecnológicos	
Apalancamiento		Tasa de inflación	
Liquidez		Variabilidad de la demanda	
Capital de trabajo		Escala de precios de productos competidores	
Flujos de efectivo		Barreras para entrar en el mercado	
Facilidad para salir del mercado		Presión competitiva	
Riesgos implícitos del negocio		Elasticidad de la demanda	
<b>SUMA</b>		<b>SUMA</b>	
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	CALIF	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	CALIF
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad del producto		Potencial de utilidades	
Ciclo de vida del producto		Estabilidad financiera	
Lealtad de los clientes		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de la competencia		Aprovechamiento de recursos	
Conocimientos tecnológicos		Intensidad de capital	
Control sobre los proveedores y distribuidores		Facilidad para entrar en el mercado	
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	
<b>SUMA</b>		<b>SUMA</b>	

Figura N°14: Matriz PEYEA, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

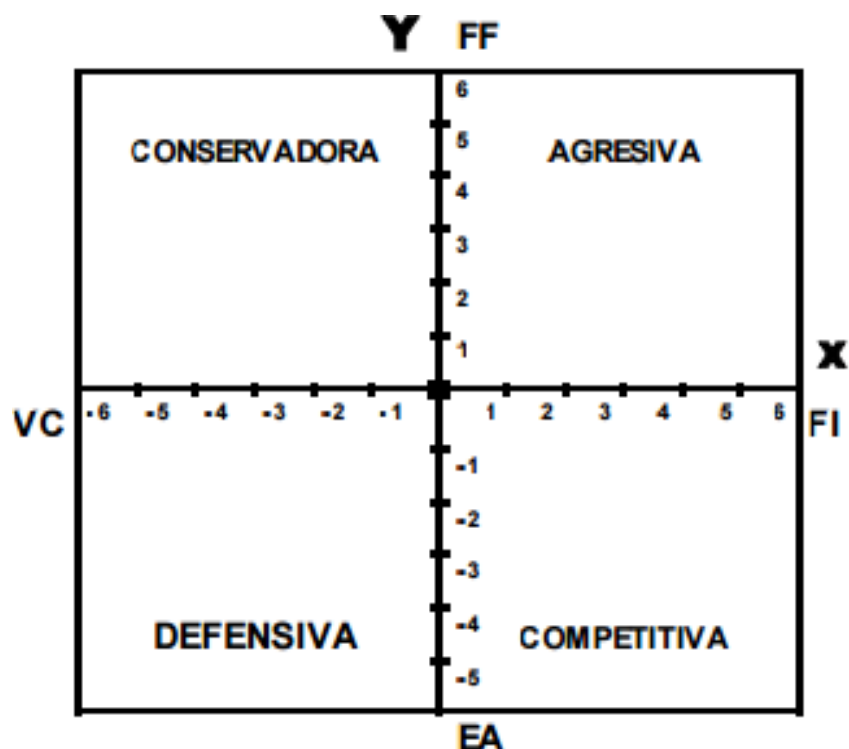


Figura N°15: Matriz PEYEA II, D'Alessio, 2016.  
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

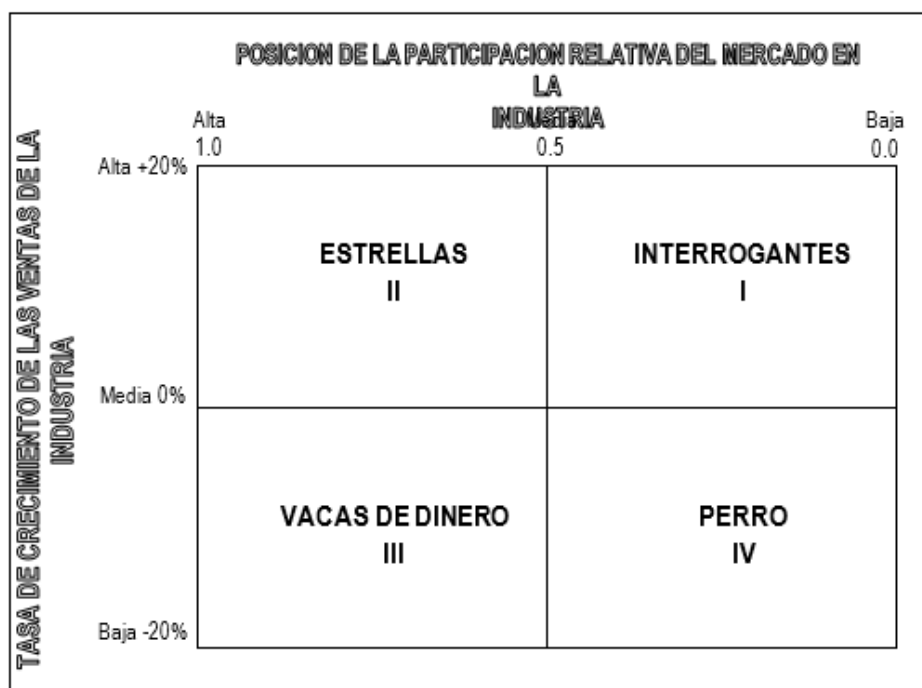


Figura N°16: Matriz BCG, D'Alessio, 2016.  
Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

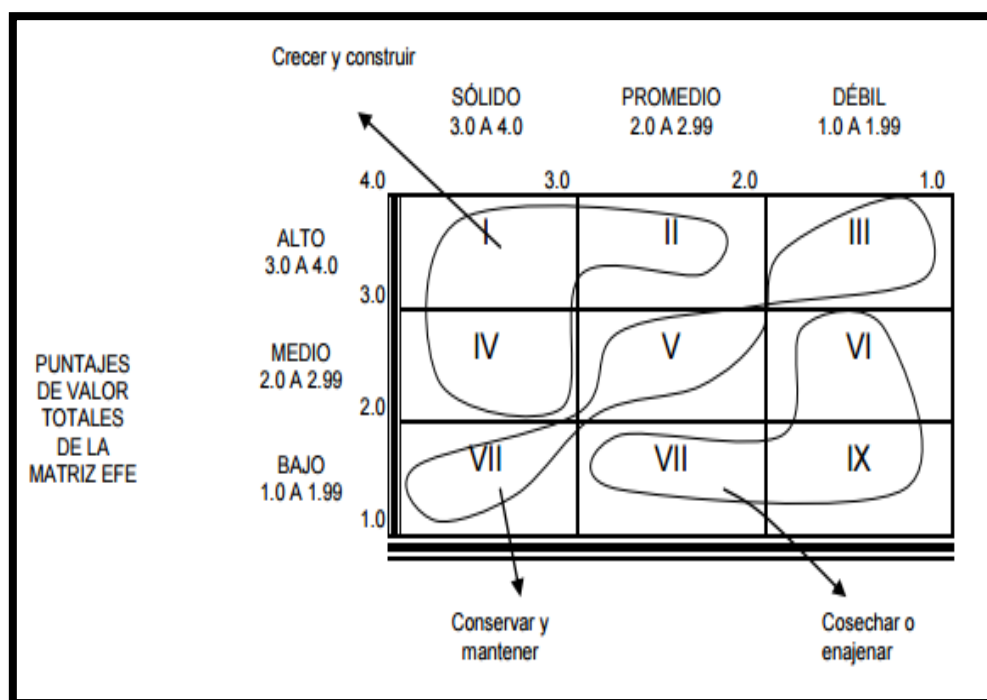


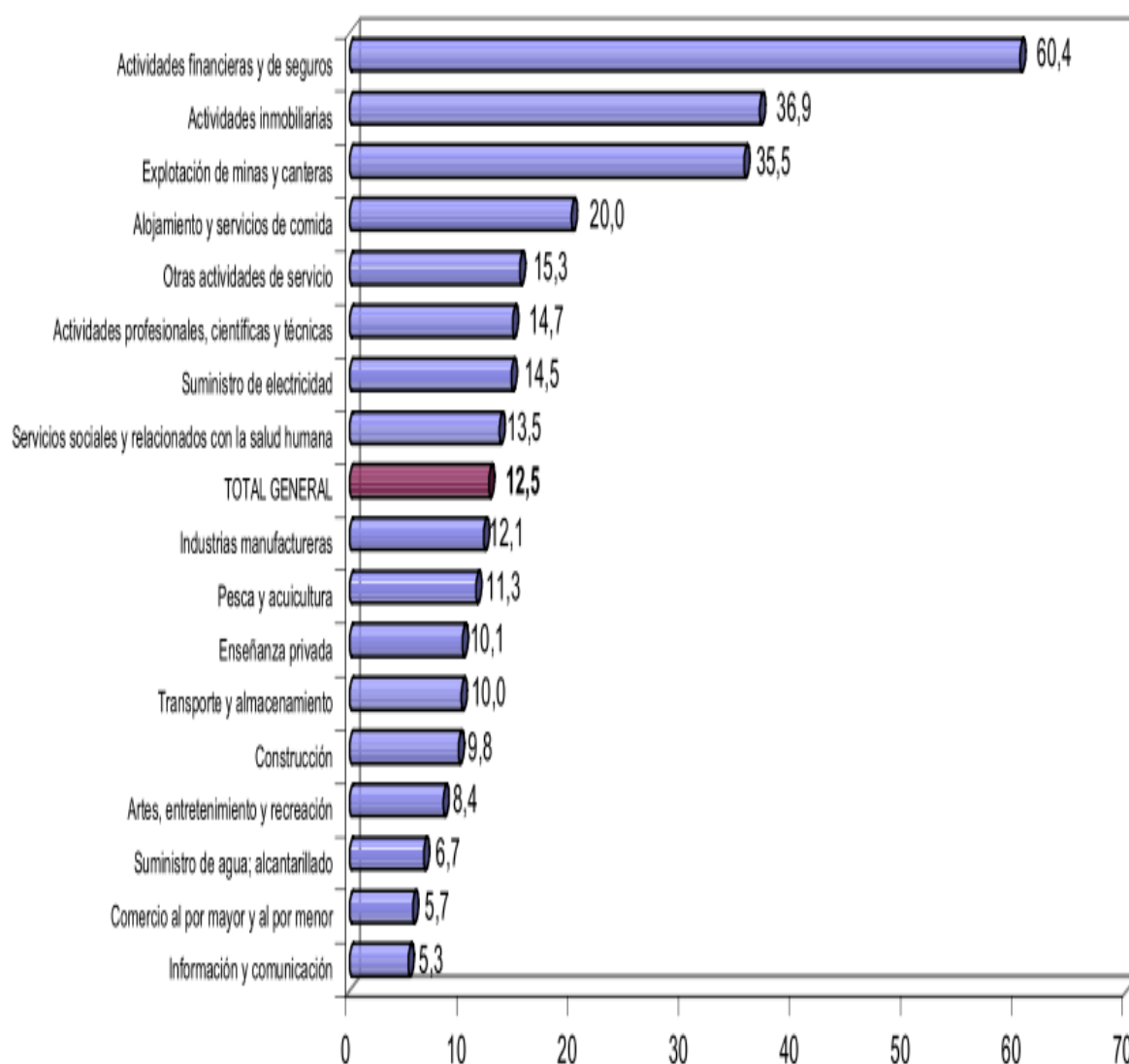
Figura N°17: Matriz IE, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	<b>CUADRANTE II</b>  1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. liquidación	<b>CUADRANTE I</b>  1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica
	<b>CUADRANTE III</b>  1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación	<b>CUADRANTE IV</b>  1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL

Figura N°18: Matriz de la Gran Estrategia, D'Alessio, 2016.

Fuente: El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia.



*Figura N°19: Indicador de Rentabilidad sobre las Ventas, según actividad económica, 2007*

*Fuente: INEI – IV Censo Nacional Económico 2008*

## **C. ANEXO DE INSTRUMENTOS**

### **C2: GUÍA DE ENTREVISTA PARA COMITÉ ESTRATÉGICO**

Buenos días, estamos realizando una entrevista para evaluar fortalezas y debilidades de la empresa. Le agradecemos brindarnos un momento y responder las siguientes preguntas:

#### **MISIÓN**

1. ¿Quiénes son como empresa?
2. ¿Qué busca su empresa?
3. ¿Qué hace su empresa?
4. ¿Dónde se desarrolla su empresa?
5. ¿Por qué su empresa desarrolla las actividades que realiza?
6. ¿Para quién trabaja su empresa?

#### **VISIÓN**

7. ¿Cuál es la imagen deseada de su negocio?
8. ¿Cómo será su empresa en el futuro?
9. ¿Qué planes tiene su empresa para el futuro?
10. ¿Qué actividades puede desarrollar su empresa en el futuro?

#### **VALORES ORGANIZACIONALES**

11. Indique 4 valores organizacionales que debe tener la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL. como parte de su cultura organizacional.

#### **MATRIZ FODA**

12. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de fortalezas según FODA, ¿Cuáles son las fortalezas que presenta su empresa y le ayudan a ser más competitiva?
13. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de oportunidades según FODA, ¿Cuáles son las oportunidades que presenta su empresa y le ayudarían a sobresalir en el mercado?
14. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de debilidades según FODA, ¿Cuáles son las debilidades que presenta su empresa y podrían ser mejoradas?
15. Teniendo en consideración su experiencia laboral en la empresa y la definición de amenazas según FODA, ¿Cuáles son las amenazas que pueden afectar a su empresa?

#### **MATRIZ EFI**

16. Tomando en cuenta la definición de fortalezas y debilidades como factores internos de evaluación y la misión adoptada por la empresa, seleccione 5 fortalezas y 5 debilidades que considere importantes en su empresa. Luego valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.



## **MATRIZ EFE**

17. Tomando referencia de la definición de oportunidades y amenazas como factores externos de evaluación y la visión adoptada por la empresa, seleccione 5 oportunidades y 5 amenazas que podrían interactuar con el rumbo de su empresa. Luego valórelas dándoles un peso que no sume más de 1, y elija una clasificación acorde a la categoría.

## **MATRIZ PEYEA**

18. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerzas financieras?
19. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como ventajas competitivas?
20. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como estabilidad del entorno?
21. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA, ¿Qué aspectos de la empresa podemos tomar como fuerza de la industria?
22. Tomando en cuenta la metodología de la matriz PEYEA y las directrices antes analizadas, ¿Qué tipo de perfil presenta la empresa?

## **MATRIZ MPC**

23. Habiéndose propuesto la competencia directa, determine un valor para el peso de cada factor crítico de éxito y adicionalmente elija un valor para calificación de su empresa y la respectiva competencia de la misma.

## **MATRIZ IE**

24. Luego de observar la metodología de la matriz IE, analizando las actividades de la empresa en base a su experiencia laboral, ¿Qué actividades considera usted que pueden ubicar a su empresa como apta para "crecer y construir", "retener y mantener" o "cosechar y desinvertir"?

## **MATRIZ GE**

25. Tomando referencia de la matriz GE, las actividades de la empresa, ¿En qué cuadrante nos ubicarían?

## **BALANCED SCORECARD**

26. Usando la referencia de las perspectivas de aprendizaje, proceso interno, cliente y financiera, elabore y establezca un mapa de estrategias indicando sus objetivos e indicadores de logro.

## D. ANEXO MATRIZ DE CONSISTENCIA

### MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE DESARROLLO DE TESIS

**NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES:** Giddel Fernando Abila Vicente.

Modesto Casiano Barreto Quispe.

**FACULTAD/ESCUELA:** INGENIERÍA/ INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., 2018-2019.
PROBLEMA	¿Qué efecto produciría la aplicación de un modelo de planeación estratégica en la rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL., en el período 2018-2019?
HIPÓTESIS	La aplicación del modelo de planeación estratégica aumenta la rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL. en el período 2018-2019.
OBJETIVO GENERAL	Diseñar un modelo de planeación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL. en el período 2018-2019.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un análisis de la rentabilidad actual.</li><li>• Reformular su direccionamiento estratégico</li><li>• Realizar un análisis estratégico de la empresa.</li><li>• Planificar estrategias organizacionales, definir la ruta estratégica y establecer un mapa estratégico.</li><li>• Estimar valorativamente el posible impacto del plan estratégico en la rentabilidad de la empresa.</li></ul>
TEORIAS RELACIONADAS	ANALISIS DE RENTABILIDAD, RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS, ANALISIS VERTICAL, HORIZONTAL, FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, GE y Balanced Scorecard.
DISEÑO DEL ESTUDIO	<p>El diseño del estudio es descriptivo simple, ya que únicamente observa la relación directa entre la variable independiente M (Planeamiento estratégico) y la variable dependiente O (Rentabilidad) sin ningún tipo de alteración de por medio.</p> <div style="text-align: center;"><div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px; display: inline-block;">M</div> → <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px; display: inline-block;">O</div></div> <p>Dónde:</p> <p>M: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.</p> <p>O: RENTABILIDAD.</p>

POBLACIÓN Y MUESTRA	La población estuvo compuesta por el comité estratégico de MULTISERVICIOS ABILA DIESEL EIRL en el año 2018. La muestra está constituida por un comité estratégico compuesta por los 3 trabajadores que ocupan un cargo estratégico dentro de la empresa, excluyéndose a aquellos que no lo cumplen. La unidad de análisis es cada uno de los miembros del comité estratégico.
VARIABLES	<p><b>Variable independiente, cualitativa: planeación estratégica:</b> Metodología de gestión que facilita y establece la toma de decisiones de una empresa con respecto a su entorno y actividad económica estableciendo objetivos y una ruta estratégica que deben seguir para una mejora constante en calidad y rentabilidad. Medido a través del análisis de su misión y visión, y los resultados de las matrices FODA, MEFI, MEFE, IE, PEYEA, MPC, Gran Estrategia y Balanced Scorecard.</p> <p><b>Variable dependiente, cuantitativa: Rentabilidad:</b> Medida que permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, activos o a la inversión de los dueños. Medido a través del resultado porcentual de los Márgenes de Utilidad Bruta, Operativa y Neta.</p>
MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	A nivel descriptivo los datos sacados de las variables en cuestión se procesan en tablas de contingencia según el tipo de datos que indiquen, de la misma forma serán representadas en sus respectivas matrices del planeamiento estratégico, para ser analizados. Al ser un estudio de diseño descriptivo no es necesario el análisis inferencial.
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La situación rentable actual de la empresa es deficiente pero estable, manteniéndose constante, sin generar ganancias significativas ni presentar pérdidas mayores, alcanzando un 7.09% de utilidad neta, lo cual se encuentra muy por debajo del sector.</li> <li>• Se estableció el nuevo direccionamiento estratégico consistente en una nueva misión, visión y valores corporativos más acordes con la realidad de la empresa.</li> <li>• La valorización hecha con el FODA y las matrices MEFI y MEFE, nos permite ver que la empresa cuenta con fortalezas buenas que permiten superar las debilidades de manera mínimamente satisfactoria, y que se aprovechan las oportunidades de manera adecuada frente a las amenazas, pero se necesita trabajar más en las oportunidades para salir del estancamiento actual.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El planeamiento estratégico, con la matriz IE posiciona a la empresa en cuadrante V que sugiere una posición de mantener y retener las fortalezas actuales; la matriz PEYEA indica que la empresa debe adquirir un perfil agresivo frente al mercado, mientras la matriz MPC indica que la empresa se encuentra pareja con la competencia y con posibilidad a sobresalir, la matriz GE indicando que la empresa actualmente tiene un perfil bajo ante un mercado de rápido crecimiento; finalmente el Balanced Scorecard indica las estrategias generales para cada perspectiva de la empresa, englobando los resultados de las demás matrices.</li> <li>• El análisis proyectado de la rentabilidad para el periodo 2018-19 muestra un resultado favorable después de la aplicación del planeamiento estratégico, mostrando un incremento del 17.5% para un tercer año de funcionamiento de la empresa, alcanzando un 24.44% de utilidad neta, lo que refleja que la metodología de planificación estratégica junto a la iniciativa de mejora continua son el resultado más directo y viable hacia un crecimiento sostenible.</li> </ul>
CONCLUSION PRINCIPAL	La empresa ha mostrado un crecimiento significativo después de la aplicación del planeamiento estratégico, enfocándose en los aspectos que faltaban mejorar, la aplicación de dicha metodología hizo que la utilidad neta de la empresa pase de 7.09% a un aproximado de 24.44%, superando ligeramente el promedio del sector, reafirmando así la efectividad de la metodología.